

**STUDI MENGENAI KINERJA PEMASARAN  
DALAM SALURAN DISTRIBUSI INDUSTRIAL  
DAN PENGARUHNYA TERHADAP  
KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN  
(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KERTAS DI JAWA)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh:  
M.HERDIYAN SAKSONO.Z  
NIM.C4A003048**


**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:  
**STUDI MENGENAI KINERJA PEMASARAN DALAM  
SALURAN DISTRIBUSI INDUSTRIAL DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP KEUNGGULAN  
BERSAING BERKELANJUTAN  
(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KERTAS DI JAWA)**

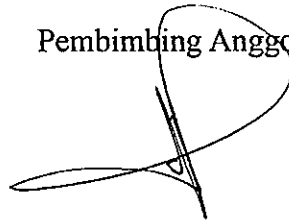
yang disusun oleh M.Herdiyan Saksono Z., NIM C4A003048  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Desember 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



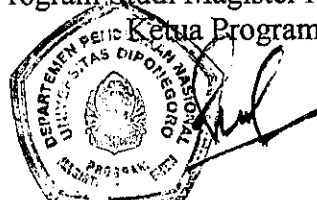
Drs. Daryono Raharjo, MM

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Raharjo, MM

Semarang 15 Desember 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihadjo



*Sertifikat*

Saya, Muhammad Herdiyan Saksono Zoulba, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Muhammad Herdiyan Saksono Zoulba

10 Desember 2004

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin.....

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayah-Nya penyusun akhirnya dapat menyelesaikan thesis ini, yang berjudul **STUDI MENGENAI KINERJA PEMASARAN DALAM SALURAN DISTRIBUSI INDUSTRIAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI KERTAS DI JAWA)**. Thesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister di Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Selama menyusun thesis ini, penyusun banyak memperoleh bimbingan dan perhatian dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan rasa hormat penyusun mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

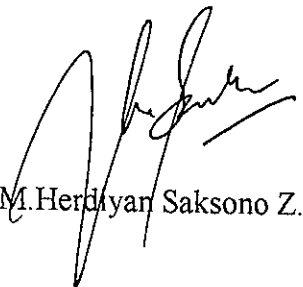
1. Bapak Drs. Daryono Raharjo, MM selaku Pembimbing Utama serta Bapak Drs. Susilo Toto Raharjo, MT selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan thesis ini.
2. Seluruh staf pengajar beserta karyawan pada Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah banyak membantu sampai penyusun menyelesaikan studi.
3. Seluruh responden yang telah memberikan jawaban yang menjadi unsur utama dalam penyusunan thesis ini, terutama pada para staf Grup APP dan

RAPP, Pekanbaru yang telah memberikan jalan atas terwujudnya penelitian ini.

4. Kedua orang tuaku, Papa dan Mamaku tercinta yang selalu mendukung, membimbing, dan memberiku bekal cukup dalam segala hal, begitu pula untuk seluruh anggota keluarga dan adik-adikku tercinta, yang selalu percaya pada kemampuan abangmu. Terima kasih atas segala cinta dan kasih sayang yang tak pernah habis. Sekali lagi syukur kepada Allah SWT yang telah menitipkanku pada keluarga yang luar biasa.
5. Untuk rekan-rekan angkatan XX pagi maupun sore, "keep working guys". Terima kasih atas persahabatan dan kerjasamanya, semoga tidak lekang oleh waktu.
6. Dan untuk Nyonya Besarku, Mega Kamila Salim yang selalu menjadi inspirasi untuk menyelesaikan studiku dengan cepat dan menjadi yang terbaik. Terima kasih atas waktu dan perhatiannya sehingga aku sadar bahwa menjadi yang terbaik bukanlah dengan bermimpi tetapi dengan kerja keras dan disiplin.
7. Anak-anak Tembalang Selatan II, terima kasih atas bantuan yang krusial bagi terlaksananya thesis ini dan segala masukannya untuk keberhasilan thesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah berperan dalam penulisan thesis ini, baik secara moral maupun material.

Penyusun menyadari bahwa thesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kebaikan kita semua. Akhirnya, penyusun berharap semoga dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Semarang, 15 Desember 2004  
Penyusun



M. Herdyan Saksono Z., S.S

## ABSTRAKSI

Produk dari industri kertas merupakan salah satu produk utama di pasaran yang mempunyai nilai strategis. Produk ini dapat dikatakan sebagai salah satu produk yang mempunyai sifat yang dapat meningkatkan keuntungan dalam waktu singkat dan sangat dibutuhkan oleh segala lapisan masyarakat. Produsen dari berbagai merek kertas tentunya akan berusaha meningkatkan dan meluaskan pasaran produk ini melalui saluran-saluran distribusinya. Obyek penelitian meliputi distributor produk kertas dan turunannya dengan memfokuskan pada produk utama kertas yang berarti penting untuk peningkatan hasil penjualan dan keuntungan secara keseluruhan sehingga dapat memperlancar perputaran modal untuk pengembangan usaha. Penelitian ini meneliti bagaimana hubungan yang berkualitas dalam melakukan aktivitas bisnis dengan berbagai hal yang mendukung hubungan tersebut agar dapat meningkatkan kinerja ekonomi antara produsen dan distributornya. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Model* (SEM) pada Software AMOS 4.0, yang meliputi 7 (tujuh) langkah, guna mengkaji kriteria *goodness of fit*.

Hasil dari penelitian yang meneliti hubungan antara 110 distributor kertas dan supplier utamanya di pulau Jawa, mengindikasikan bahwa hubungan kerjasama yang terjalin diantara mereka, dalam jangka waktu tertentu dengan mengedepankan orientasi pasar, integrasi strategis, usaha koordinasi, dan idiosyncratic investments dapat menghasilkan kinerja pemasaran yang bermuara pada keunggulan bersaing berkelanjutan pada sektor bisnis mereka. Dari hasil penelitian juga didapatkan bahwa kesinambungan kerjasama antara distributor dan produsen utama mereka adalah esensial bagi pertumbuhan bisnis di sektor kertas dan turunannya.

## ABSTRACT

Nowdays, pulp and paper products becomes strategic merchandises in market. These products are lucrative and can easily raised companies' income in a short term periode. The products producer concerning how to increase their income through their distributing channels. The author investigates the role of strategic integration, coordination efforts, market orientation, and idiosyncratic investements to enhance profit and to build sustainable competitive advantage for both principles and distributors. The results of a survey of more than 110 pulp and paper that affiliated with APP Group and RAPP distributors, indicate that the collaboration between them leading to enhanced profit and the realization of sustainable competitive advantage.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Tesis.....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Abstraksi .....	vi
Abstract .....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Daftar Rumus.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian :.....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
<b>PENELITIAN.....</b>	<b>11</b>
2.1 Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan.....	11
2.2 Orientasi Pasar .....	13
2.3 Integrasi Strategis.....	15
2.4 <i>Idiosyncratic Investments</i> .....	21
2.5 Usaha Koordinasi.....	24
2.6 Kinerja Pemasaran .....	25
2.7 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	28
2.8 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Pemasaran .....	31
2.9 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	33

2.10 Pengaruh Integrasi Stratejik terhadap Kinerja Pemasaran.....	35
2.11 Pengaruh Idiosyncratic Investments terhadap Kinerja Pemasaran .....	39
2.12 Pengaruh Usaha Koordinasi terhadap Kinerja Pemasaran.....	40
2.13 Pengaruh Kinerja Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	42
2.14 Kerangka Pikir Teoritis.....	45
2.15 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel serta Pengukurannya .....	45
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	49
3.2 Populasi.....	50
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	52
3.5 Teknis Analisis.....	53
<b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>	<b>66</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	66
4.2 Proses dan Hasil Analisa Data .....	67
4.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	67
4.2.2 Analisis Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ).....	69
4.2.3 Analisis Structural Equation Modelling.....	74
4.2.4 Problem Identifikasi.....	78
4.2.5 Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM.....	79
4.2.5.1 Evaluasi Normalitas dalam Data.....	79
4.2.5.2 Evaluasi <i>Outliers Univariate</i> .....	81
4.2.5.3 Evaluasi <i>Outliers Multivariate</i> .....	82
4.2.5.4 Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas.....	82
4.2.5.5 Uji Kesesuaian Model .....	83
4.2.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	84
4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	85
4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk .....	85
4.3.2 Variance Extract.....	86

4.4 Pengujian Hipotesis .....	88
4.4.1 Faktor Orientasi Pasar ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor .....	88
4.4.2 Faktor Orientasi Pasar ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	89
4.4.3 Faktor Derajat Integrasi Strategis ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor .....	90
4.4.4 Faktor Idiosyncratic Investment ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor .....	91
4.4.5 Faktor Usaha Koordinasi ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor .....	91
4.4.6 Faktor Kinerja Pemasaran Distributor ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	92
4.5 Analisis Pengaruh .....	93
4.6 Kesimpulan Bab .....	99
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan .....	100
5.1.1 Kesimpulan Hipotesis .....	103
5.1.1.1 Hubungan antara Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran Distributor .....	103
5.1.1.2 Hubungan antara Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	104
5.1.1.3 Hubungan antara Derajat Integrasi Strategis dan Kinerja Pemasaran Distributor .....	105
5.1.1.4 Hubungan antara Idiosyncratic Investment dan Kinerja Pemasaran Distributor .....	106
5.1.1.5 Hubungan antara Usaha Koordinasi dan Kinerja Pemasaran Distributor .....	107
5.1.1.6 Hubungan antara Kinerja Pemasaran Distributor dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	107

5.1.2 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	108
5.2 Implikasi Teoritis dan Kebijakan Manajerial.....	111
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	111
5.2.2 Implikasi Kebijakan Manajerial .....	112
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang .....	115
Daftar Referensi	
Lampiran-lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian ini.....	15
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	19
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	60
Tabel 3.2	Model Pengukuran.....	61
Tabel 4.1	Distributor Kertas di Jawa yang menjadi Obyek Penelitian.....	67
Tabel 4.2	Sample Covariance-Estimates .....	68
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Antesenden .....	70
Tabel 4.4	Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Antesenden.....	70
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Kinerja Pemasaran Distributor dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	72
Tabel 4.6	Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel .....	73
Tabel 4.7	Evaluasi Kelayakan Model Penuh .....	76
Tabel 4.8	Regression Weight pada Model Penuh .....	78
Tabel 4.9	Uji Normalitas Data .....	80
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif .....	81
Tabel 4.11	Standardized Residual Covariance .....	84
Tabel 4.12	Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract .....	87
Tabel 4.13	Pengaruh Langsung yang Distandarisasi .....	93
Tabel 4.14	Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi.....	94
Tabel 4.15	Pengaruh Total yang Distandarisasi.....	95
Tabel 4.16	Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	98

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Indikator Orientasi Pasar.....	15
Gambar 1.2	Indikator Integrasi Stratejik.....	20
Gambar 1.3	Indikator Usaha Koordinasi .....	23
Gambar 1.4	Indikator Investasi-Investasi Istimewa.....	25
Gambar 1.5	Indikator Kinerja Pemasaran.....	27
Gambar 1.6	Indikator Keunggulan bersaing Berkelanjutan.....	31
Gambar 2.1	Kerangka Pikir Teoritis.....	45
Gambar 3.1	Diagram Alur Penelitian .....	56
Gambar 4.1	Analisis Konfirmatori Pada Variabel Antesenden .....	69
Gambar 4.2	Analisis Konfirmatori Pada Variabel Kinerja Pemasaran Distributor Dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.....	72
Gambar 4.3	Uji Model Penuh SEM.....	75

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Data Penelitian

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1.1	Persamaan-persamaan Struktural .....	58
Rumus 1.2	Uji Reliabilitas .....	63
Rumus 1.3	Variance Extract .....	64



# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang Masalah**

Efek globalisasi pada perekonomian dunia mulai dirasakan sebagai liberalisasi perdagangan internasional dan regionalisasi ekonomi dunia. Kondisi tersebut menimbulkan lingkungan bisnis dengan persaingan ketat tak hanya dalam lingkup pasar domestik saja, tetapi pasar domestik sudah berangsur-angsur menjadikan pasar global sebagai acuannya. Dengan adanya hal tersebut, penguasaan faktor-faktor produksi seperti modal dan aset (*comparative advantage*) yang dahulu digunakan sebagai kekuatan utama suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan, telah menjadi kadaluarsa (Channel Dilemma, MIX 03, April 2004, p.010). Globalisasi menjadikan batasan yang dahulu ada menjadi menghilang sehingga yang terbatas menjadi lepas tak terbendung. Hermawan Kertajaya (Usahawan Edisi Juni, p.22) berpendapat bahwa setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan saja dan dimana saja. Pada perkembangan selanjutnya setiap perusahaan yang akan bersaing di pasar global, haruslah mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Untuk mewujudkan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan banyak faktor yang menyebabkannya, salah satunya adalah kinerja pemasaran (Ferdinand 2000, p.119), karena kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat

dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat diperoleh jika perusahaan itu mempunyai kemampuan atau kompetensi organisasi, artinya dalam perusahaan tersebut terdapat peningkatan kinerja. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja masukan (*input*), keluaran (*output*), serta manajerial (Lado. et.al, 1992, p.81).

Kinerja pemasaran juga dapat dipengaruhi oleh integrasi strategis (strategic integration, Johnson, 1999, p.7). Pada umumnya strategi perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran, seperti volume penjualan (Ferdinand, 2000, p.116). Instrumen – instrumen kinerja pemasaran ditentukan oleh kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan promosi dan kebijakan saluran distribusi (McCharty, 1995, dalam Ferdinand, 2000, p.118).

Kebijakan saluran distribusi berkaitan dengan bagaimana membawa produk yang tepat kepada pasar sasaran. Suatu produk tidak akan ada gunanya jika tidak tersedia pada waktu dan tempat dimana produk itu diperlukan. Saluran distribusi merupakan serangkaian aktifitas dari produsen ke konsumen dimana dalam pelaksanaannya dilakukan oleh distributor (MIX 03, April 2004, p.012). Pada kondisi saat ini terdapat kecenderungan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kerja diantara perusahaan dalam satu jaringan (*interfirm relationship*) manufaktur atau pemasok dengan distributor (Anderson, J.C. Narus, J.A., 1990, p.48). Pemasok harus dapat mengutamakan pembinaan hubungan pelanggan dan distributor yang tengah berlangsung, hal tersebut

merupakan aset bisnis yang paling penting bagi pebisnis yang bersangkutan, seperti layaknya aset yang lain (Webster, 1992, p.17). Jaringan distributor yang terintegrasi dan didasarkan pada komitmen antara perusahaan akan membangun kekuatan perusahaan tersebut menjadi lebih kompetitif (Powel, 1997, p.68). Beberapa pendorong adanya integrasi strategis antara pemasok dan distributor dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, ketergantungan (*dependence*), fleksibilitas (*flexibility*), kualitas hubungan (*relationship quality*), harapan yang berkesinambungan (*continuity expectation*), dan lamanya hubungan (*age*), Johnson, (1999, p.7). Mengenai faktor ketidakpastian (*uncertainty*) tidak berpengaruh terhadap dampak kinerja pemasaran (Johnson, 1999, p.7).

Selanjutnya dikatakan bahwa perencanaan penetapan kerjasama diantara pemasok dan distributor yang menyangkut lingkup sumber daya semakin besar serta akan semakin kompetitif. Hal tersebut dapat terjadi karena dalam mengintegrasikan kerjasama tersebut, secara strategis perusahaan proaktif berencana menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya mitra guna ekspansi kapabilitas kemitraan mereka, serta untuk peningkatan keuntungan – keuntungan kompetitif (Borys, Jemison, 1989, p.234). Dengan kata lain yang bersangkutan secara strategis dengan pihak mitra akan menciptakan kedudukan yang tidak dapat dilakukan jika masing-masing perusahaan berusaha sendiri – sendiri.

Johnson (1999, p.24) menyatakan bahwa "... kita tahu bahwa integrasi strategis akan meningkatkan kinerja ekonomi, tetapi bagaimana pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing bagi setiap mitra yang dapat dikembangkan

berlandaskan kemitraan mereka.” Hal tersebut muncul karena keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang harus dikembangkan dan merupakan variabel kunci pada persaingan global, (Swizer, Spencer, 1992, dalam Purnama 2000, p.3). Pernyataan Johnson tersebut dapat menjustifikasi penelitian yang sudah ada dengan menambah variabel keunggulan bersaing yang berkelanjutan sebagai variabel dependen dari kinerja pemasaran dan integrasi strategis.

Menurut Hall (1994, dalam Ferdinand, 2000, p.117) keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas, serta tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategis yang dimiliki perusahaan. Pendapat itu dikemukakan oleh Bharadwaj, et.al. (1993, p.83) yang mengemukakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan mensyaratkan perusahaan memiliki ketrampilan dan sumber daya yang bernilai harganya (*valuable*), berbeda dengan pesaing (*rare*), tidak mudah ditiru (*imperfectly imitable*), dan tidak mudah digantikan. Sedangkan pendapat Glueck et.al (1983, dalam Purnama, 2000, p.3), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik, pertama: kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, dan mempunyai merek produk yang lebih terkenal. Kedua: menciptakan persaingan yang tidak sempurna. Dalam pasar persaingan yang sempurna setiap perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. Ketiga: keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berkelanjutan dan tidak terputus – putus. Keempat: cocok dengan lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada

perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. Kelima: laba yang diperoleh lebih tinggi dari rata-rata laba perusahaan lain.

Berkaitan dengan kinerja pemasaran sejumlah peneliti telah mengungkapkan hubungan positif dari adanya penerapan orientasi pasar (Baker, Simson, Siguaw, 1999, p.50). Dikemukakan bahwa sebuah persepsi pemasok tentang orientasi pasar oleh penjual akan memberikan dampak positif terhadap persepsi pemasok tentang model pemasaran hubungan tertentu. Teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung dan melapisi berbagai strategi bauran pemasaran yang dijalankan perusahaan (Ferdinand, 2000, p.109). Hal ini ditunjang pula oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Thomas Sugiata (2002), yaitu penelitian yang mengemukakan ada signifikansi positif antara orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dalam saluran pemasaran pada produk industri otomotif.

Derajat orientasi pasar yang dikembangkan sebagai budaya organisasi sebuah perusahaan memberikan pengaruh pada kinerja pemasaran perusahaan (Ferdinand, 2000, p.119). Sementara itu Narver dan Slater (1990, dalam Ferdinand, 2000, p.111) menginformasikan hubungan antara orientasi pasar dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Orientasi pasar digambarkan sebagai budaya perusahaan (*business culture*) yang efektif dan efisien untuk menghasilkan nilai unggul (*superior value*) bagi konsumen. Padahal keunggulan

kompetitif akan diperoleh jika perusahaan mencapai kinerja unggul (*superior performance*) dan hal tersebut akan tercapai jika perusahaan dapat menciptakan nilai unggul (*superior value*) bagi konsumen.

Melihat bahwa keunggulan strategis dan keuntungan dari kinerja pemasaran dapat dihasilkan dari aktivitas antara buyer-supplier, maka variabel yang digunakan oleh Jap (1999, p.1) antara lain yang menghasilkan ini adalah usaha-usaha koordinasi (*coordination efforts*) dan investasi – investasi yang istimewa (*idiosyncratic investments*) satu dengan lainnya. Dengan adanya kesempatan untuk menghasilkan suatu keuntungan yang cukup besar, hal itu juga dibarengi dengan resiko yang akan diterima (Harrigan 1985). Dan proses untuk menghasilkan keunggulan strategis ini memerlukan pembagian biaya – biaya yang sensitif dan informasi dari prosesnya dan menciptakan investasi – investasi yang unik untuk mendukung usaha – usaha koordinasi dari mitra jaringan. *Idiosyncratic Investments* adalah investasi yang tidak memerlukan pengembalian dalam jangka waktu yang pendek dan investasi ini sangatlah unik dan sangat mendukung hubungan antara pembeli dan pemasok (Williamson, 1985, dalam Jap, 1999, p.464). Akan tetapi, dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Anis (2002), ditemukan bahwa usaha koordinasi tidaklah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemasaran dalam penelitiannya dalam saluran pemasaran produk industri strategis semen. Hal ini bertentangan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Jap (1999, p.466) dan Suryo Soekarno dalam artikelnya “Empat Era Strategi Distribusi” (MIX03, April 2004, p.013).

Perusahaan dalam dunia bisnis perlu memperhatikan segala kemungkinan untuk tetap menjadi yang terbaik dan tetap menjaga keunggulan jangka panjang melalui efektifitas saluran distribusinya (MIX 03, April 2004, p.011). Akan tetapi, yang terpenting adalah menjadikan produk-produk maupun merek-merek mereka unggul di pasaran, sesuai dengan bukti empiris di lapangan yang menyatakan bahwa peranan distributor dalam *channeling the products* menjadi suatu revolusi yang mengikuti kemanapun perginya konsumen (Hermawan Kertajaya, MIX03, April 2004, p.012). Konsep integrasi stratejik diungkapkan oleh Johnson, 1999 (p. 5) mengungkapkan bahwa penerapan dari integrasi stratejik pada keterpaduan stratejik perusahaan sebagai produsen untuk mengefektifkan saluran distribusinya. Hal ini dapat diartikan sebagai sinergi antara strategi perusahaan produsen dengan strategi dari mitra perusahaan dalam saluran distribusinya. Untuk hal tersebut Jap, 1999 (p. 462) senada dengan Johnson mengungkapkan bahwa secara substansial untuk mengurangi perbedaan dalam tujuan dan resiko disinformasi antara perusahaan (produsen) dengan mitranya dalam saluran distribusi produknya. Untuk mewujudkan hal tersebut mekanisme harus dibentuk untuk memfasilitasi kemungkinan berinteraksi antar anggota saluran distribusi agar tetap konsisten dengan sasaran dan kebijakan yang ditempuh oleh perusahaan. Mekanisme ini ditunjang oleh usaha koordinasi, *idiosyncratic investments*, dan orientasi pasar dari perusahaan dalam rangka mempengaruhi intensitas saluran distribusi untuk peningkatan kinerja pemasaran dalam pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Produk dari industri kertas merupakan salah satu produk utama di pasaran yang mempunyai nilai strategis. Produk ini dapat dikatakan sebagai salah satu produk yang mempunyai sifat yang dapat meningkatkan keuntungan dalam waktu singkat dan sangat dibutuhkan oleh segala lapisan masyarakat. Produsen dari berbagai merek kertas tentunya akan berusaha meningkatkan dan meluaskan pasaran produk ini melalui saluran-saluran distribusinya.

Oleh karena itu, keunggulan jangka panjang yang diinginkan untuk tercapai melalui kinerja pemasaran dalam saluran pemasaran, merupakan hal yang utama bagi pemasok (principle/produsen) dan pembeli (distributor/retailer), yang ditunjang oleh faktor-faktor yang merupakan antesenden kinerja pemasaran distributor dalam saluran pemasaran. Dalam kaitannya dengan studi ini dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Anis (2002) dan Thomas Sugiata (2002), terdapat variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai pembuktian lebih lanjut untuk mengkaji relevansi hasil penelitian tersebut terhadap studi yang dilakukan oleh Jap (1999) dan Johnson (1999). Bahwa penelitian ini diperlukan untuk membuktikan bahwa hubungan antara faktor orientasi pasar, usaha koordinasi, integrasi strategis, serta *idiosyncratic investments* produsen maupun distributor dapat memberikan pengaruh positif dan merupakan antesenden dari kinerja pemasaran distributor yang bermuara pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Pengembangan model teoritis mengenai



proses tersebut merupakan tujuan penelitian ini dan dalam rangka itulah penelitian ini dilakukan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh variabel orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran pada saluran distribusi.
2. Menganalisis pengaruh variabel usaha koordinasi terhadap kinerja pemasaran pada saluran distribusi.
3. Menganalisis pengaruh variabel *Idiosyncratic Investments* terhadap kinerja pemasaran pada saluran distribusi.
4. Menganalisis pengaruh variabel integrasi strategis terhadap kinerja pemasaran pada saluran distribusi.
5. Menganalisis pengaruh variabel kinerja pemasaran terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memiliki dua kegunaan yaitu:

1. Kegunaan teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang pemasaran
2. Kegunaan praktis, yaitu memberikan kontribusi terhadap pengembangan peningkatan kinerja pemasaran melalui saluran distribusi pada industri kertas untuk pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan (*Interfirm Relationships*)**

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat adanya perubahan arah dalam penelitian baik dalam teori maupun praktek pemasaran. Hal ini diperhatikan oleh Webster (1992, p.1). Perubahan ini dapat dikatakan sebagai perubahan paradigma asli seperti yang dikemukakan oleh para peneliti lainnya (Kotler, 1991; Parvatiyan, Settler, Whittington, 1992 dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.20). perubahan itu adalah mengarah menuju pembentukan kualitas hubungan dagang dalam pemasaran yang lazim disebut kemitraan pemasaran. Selanjutnya Morgan dan Hunt (1994, p.20) mengutip dari beberapa pandangan dari peneliti lain yang berkenaan dengan kemitraan pemasaran, yang masing-masing memberi istilah perjanjian kemitraan (McNeil, 1980), kemitraan pemasaran (Dwyer, Schur, Oh, 1987), kemitraan dengan kerja sama (Anderson, Narus, 1990), kerjasama yang saling menguntungkan (Varadarajan, Rajarataman, 1986), aliansi strategis (Day, 1990), aliansi pemasaran (Bucklin, Sungupta, 1993) dan pemasaran internal (Arndt, 1983; Berry, Parrasuraman, 1991).

Lebih lanjut Berry dan Parrasuraman (1991, p.133), mengemukakan bahwa kemitraan pemasaran adalah berkaitan dengan menarik, mengembangkan, dan memperthankan kemitraan konsumen. Kemitraan pemasaran adalah bagian dari pengembangan paradigma jaringan, yang meyakini bahwa persaingan global

memerlukan peningkatan jaringan diantara perusahaan, (Thorelli, 1986, p.117). Sesungguhnya Achrol (1991, p.78-79) meramal bahwa yang disebut pemasaran perusahaan yang benar adalah berda dalam jaringan organisasi khusus fungsional yang memiliki kerjasam di dalamnya untuk menjadi pendorong, dikendalikan bersama, dan dikoordinasikan oleh salah satu diantara mereka dengan cara saling membantu dan memberikan komitmen berdasarkan kepercayaan.

Dinamika global ini telah menghasilkan apa yang disebut sifat *paradocical* dari kemitraan pemasaran (Morgan dan Hunt, 1994, p. 21). Untuk menjadi pesaing yang efektif dalam ekonomi global membutuhkan satu pihak untuk menjadi cooperator yang dapat dipercaya dalam beberap jaringan. Seperti yang dikatakan ahli strategi, Mckinsey dan Co., strategi "Put It" (Bleeke, Ernst, 1993, p.1), untuk pebisnis global, merupakan hari-hari penyesuaian, persaingan yang saling mematikan telah berlalu. Banyak perusahaan multinasional belajar bahwa mereka harus bekerjasama (bekolaborasi) untuk bersaing.

Apa yang menjadi sentra pemahaman kemitraan pemasaran adalah kerjasama produktif, efektif, berdasarkan kemitraan untuk memperoleh keberhasilan. Meskipun banyak faktor kontekstual yang berperan terhadap kesuksesan aatu kegagalan pemasaran kemitraan tetapi yang penting untuk mencapai keberhasilan adalah adanya komitmen dan kepercayaan kemitraan tersebut, hal tersebut merupakan pusat kesuksesan pemasaran (Morgan dan Hunt, 1994, p.22).

## 2.2 Orientasi Pasar (*Market Orientation*)

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi, sedangkan nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Adapun faktor-faktor penting yang dapat menciptakan nilai ekonomis adalah: produksi yang membuat barang, pemasaran yang mendistribusikannya, dan konsumsi yang menggunakan barang-barang tersebut (Kohli, Jaworski, 1990).

Konsumsi baru dilaksanakan sesudah adanya kegiatan produksi dan pemasaran. Jadi produksi dan pemasaran dapat membantu terlaksananya tujuan konsumsi, berarti pemasaran menjadi penghubung antar kedua faktor tersebut. Dalam kondisi perekonomian sekarang ini, tanpa adanya pemasaran orang sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan (Narver, Slater, 1990).

Pemasaran merupakan sebuah faktor penting dalam suatu rangkaian yang bermula dan berakhir dengan kebutuhan konsumen. Pemasaran harus dapat menafsirkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan mengkombinasikan dengan data pasar seperti: lokasi konsumen, jumlahnya dan kesukaan mereka. Ini berarti bahwa pemasaran yang berhasil memerlukan orientasi pasar (Slater, Narver, 1994).

Dalam beberapa tahun ini, orientasi pasar telah mendapat perhatian besar dari ahli-ahli pemasaran (misalnya: Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994 dalam Baker, Simpson, Sigauw, 1999, p.50). Para peneliti ini menurut (Baker, Simpson, Sigauw, 1999, p.50) telah melaporkan bahwa

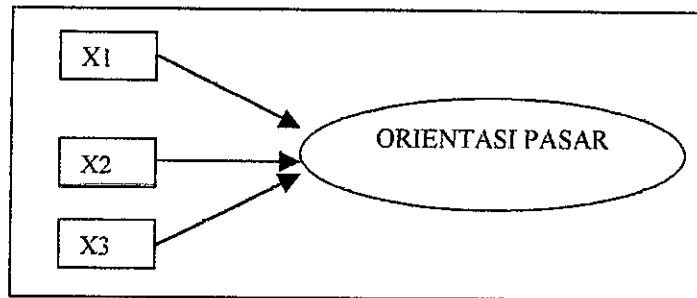
implementasi perusahaan-perusahaan pada orientasi pasar dapat menghasilkan sejumlah keuntungan positif, termasuk kemungkinan keuntungan yang meningkat (misalnya: Slater, Narver, 1994; Webster, 1992), memperbaiki perilaku karyawan (Jaworski, Kohli, 1993) dan tenaga penjualan yang lebih terorientasi pada konsumen (Siguaw, Brown, Widing, 1994). Lebih lanjut Morgan, Hunt (1995) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan memperkerjakan sumber orientasi pasar secara efektif nampaknya membuat perusahaan menikmati “posisi keuntungan kompetitif yang terus menerus dan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik”.

Orientasi pasar menurut (Ferdinand 2000, p.34) adalah sebuah budaya organisasi perusahaan yang melihat pasar sebagai *stakeholder*-nya yang sangat menentukan. Oleh karena pasar sebagai *stakeholder*, diatur melalui upaya-upaya untuk selalu mencari informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Disamping itu pasar didekati dengan menggali dan mengembangkan informasi mengenai pelanggan sehingga antisipasi pasar dapat dilakukan secara proporsional. Lebih dari itu, pasar dapat dilayani dengan baik, bila perusahaan secara menyeluruh bersifat *responsive* terhadap tuntutan dan respon pelanggan dan pesaing dalam pasar.

- **Indikator Orientasi Pasar**

Variabel orientasi pasar dibentuk oleh 3 indikator, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.1.  
Indikator Orientasi Pasar



Keterangan:

X1 : Orientasi pelanggan

X2 : Orientasi pesaing

X3 : Koordinasi antar fungsi

Sumber : Kohli et al (1993), Han et al (1998) serta Lukas & Ferrell (2000)

### 2.3. Integrasi Strategis (*Strategic Integration*)

Menurut Johnson (1999, p.7) integrasi strategis (*strategic integration*) adalah keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengakibatkan penggabungan sumberdaya , peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi para perusahaan yang melakukan kemitraan. Selain hal tersebut integrasi strategis akan menghasilkan konsekuensi-konsekuensi strategis yang eksplisit dan diakui oleh masing-masing peserta, kemudian peran strategis dirinci secara formal oleh masing-masing perusahaan. Kemitraan antar perusahaan (*interfirm relationship*) yang erat akan menghasilkan kepercayaan, komitmen, norma-norma sosial yang diharapkan, serta hal-hal yang

lain yang mendatangkan sejumlah manfaat bagi para pesertanya (Morgan dan Hunt, 1994, p.21).

Pada tingkat yang paling dasar, integrasi strategis antar perusahaan dimulai ketika hubungan timbal balik menjadi penting sekali, yaitu dalam kerangka kerja perusahaan tersebut hubungan kerjasama itu merupakan hal utama bukan sekedar sampingan baik dalam sektor masukan (input) maupun keluaran (output)(Johnson, 1999, p.5). Hal tersebut nampak dalam pengembangan produk baru. Misalnya para pemasok dalam kaitannya tersebut tidak diragukan lagi sebagai inti utama dari sisi masukan tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa , beberapa karakteristik kemitraan antar perusahaan yang mendorong ke arah integrasi strategis adalah ketergantungan (*dependence*), lamanya hubungan (*age*), harapan kesinambungan (*continuity expectation*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kualitas hubungan (*quality realtionship*).

Ketergantungan (*dependence*) adalah tingkatan dimana seorang mitra dagang menyediakan sumber daya serupa sangat sedikit (Emerson, 1962; Pfefer, Salancik, 1978 dalam Buchanan, 1992, p.65). sumber daya ini sangat berharga karena jumlahnya terbatas dan persaingan untuk mendapatkannya sangat sulit. Dalam kondisi demikian, peranan mitra dagang sangat penting. Oleh karena itu arti penting ketergantungan bisa dijelaskan sebagai arti penting ketersediaan sumber daya dan kemampuan perusahaan. Untuk melakukan hubungan atas dasar korelasi ekonomis (Frazier, 1983 dalam Buchanan, 1992, 65).

Buchanan (1992, p.65) mengemukakan bahwa ketergantungan dalam kondisi-kondisi yang wajar, sesungguhnya meningkatkan kinerja. Selain itu saling



ketergantungan dalam kemitraan antar perusahaan diartikan dimana perusahaan terlibat dalam transaksi ekonomi untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan yang berada di luar jangkauannya. Semakin penting sumber daya yang diperoleh melalui kemitraan antar perusahaan maka semakin besar pula peranan strategis potensial dari kemitraan antar perusahaan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Lamanya hubungan (*age*) juga merupakan faktor pendorong integrasi strategis. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan pengembangan kerangka kerja untuk menganalisis isu kemitraan dari hubungan-hubungan pembelian dan penjualan. Pada satu sisi adalah mungkin bagi pembeli dan penjual melakukan transaksi yang berulang-ulang seiring dengan perjalanan waktu yang menghasilkan hubungan-hubungan jangka panjang di dalam sebuah model transaksional (Manohar U. Kalwani, Naraksasi N., 1995, p.2)

Beberapa studi pada saat ini telah mencoba untuk mengembangkan sebuah kerangka teoritis mengenai determinan-determinan dari hubungan jangka panjang yang berhasil (Dwyer et. al, 1978; Frazier, Spekman, O'Neil, 1988, Lyons, Krachenberg, Henke, 1990 dalam Kalwani, Manohar U. 1995, p.3). Para peneliti juga telah menyelidiki secara empiris faktor-faktor yang memerinci kandungan dari hubungan-hubungan jangka panjang tersebut (Heide, John, 1990; Helper, 1991; Salmond, Spekman, 1992 dalam Kalwani, Manohar U, 1995, p.3). Hubungan yang bertahan lama telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi dengan berhasil (Anderson, Wertz, 1989 dalam Johnson, 1999, p.7).

Harapan kesinambungan (*continuity expectation*) merupakan harapan perusahaan yang terkait dalam kemitraan, yaitu agar kemitraan berlangsung lama (Heidi, John, 1990 dalam Johnson 1999, p.7) menjadi landasan utama terciptanya komitmen (Dwyer, Oh, 1987 dalam Johnson, 1999, p.7).

Pengkajian komitmen melalui harapan kesinambungan konsisten dengan dimensi temporal dari komitmen yang dibahas oleh Gundlach (1995), tetapi komitmen mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengertian secara implicit mencakup persepsi terhadap niatan mitra untuk tetap membina relasi dan orientasi jangka panjang (Ganeshan, 1994 dalam Johnson 1999, p.7).

Dalam hubungan harapan kesinambungan, Larson (1992, dalam Johnson, 1999, p.6) mengemukakan bahwa dalam integrasi strategis, perusahaan sering harus mempertimbangkan pilihan-pilihan lain untuk kemitraan antara perusahaan, yang melibatkan resiko yang tidak kecil. Perusahaan tersebut tidak akan melakukan hal ini tanpa adanya kemungkinan kepastian jangka panjang atau adanya harapan kesinambungan dalam kemitraan.

Fleksibilitas (*flexibility*) merupakan unsur penting dan menguntungkan bagi kemitraan antar perusahaan (Dahlstrom, McNelly, Speh, 1996; Dwyer, Scruch, Oh, 1987 dalam Johnson, 1999, p.6). Fleksibilitas berarti perusahaan mau tanggap atas perubahan-perubahan dan mengakomodasi mitra mereka saat timbul kepentingan untuk hal tersebut (Johnson, 1999, p.6).

Pengertian fleksibilitas juga berarti perusahaan harus siap bernegosiasi ulang untuk melakukan penyesuaian jika timbul kejadian-kejadian yang tidak diprakirakan (Heide, 1994; Noordewier, John, Nevin, 1990 dalam Johnson, 1999,

p.6). Selain itu fleksibilitas juga menandakan bahwa perusahaan mengarahkan tindakan mereka dengan memperhitungkan mitra mereka dan bertindak berdasar kesepakatan bersama jika kondisi yang berubah menyebabkan tindakan-tindakan mereka membahayakan bagi hubungan mereka atau mitra mereka (Heide, John, 1992 dalam Johnson, 1999, p.6). Dalam pengertian yang lebih nyata, fleksibilitas berarti suatu kadar yang signifikan dimana kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan perusahaan akan terakomodasi dalam kemitraan oleh mitra perusahaan (Johnson, 1999, p.7).

Konsep kualitas kemitraan (*quality relationship*) mendiskripsikan iklim dan kedalaman keseluruhan dari kemitraan antar perusahaan (Johnson, 1999, p.8). Beberapa penelitian telah menunjuk pentingnya kemitraan antar perusahaan yang berkualitas dalam berbagai jenis (Dwyer, Oh, 1997; Sakano, Cole, Onzo, 1993; Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995 dalam Johnson, 1999, p.6). Para peneliti telah merumuskan kualitas hubungan dalam pengertian seperti: kepercayaan, komitmen, dan tidak oportunistik. Dalam upaya untuk mempertahankan hubungan yang semakin erat, konsep kualitas kemitraan mencakup aspek kemitraan yang penting yaitu: kepercayaan, komitmen, dan tidak oportunistik.

Kepercayaan didefinisikan sebagai keinginan untuk bergantung kepada mitra kerja yang telah diyakini (Morgan, Hunt, 1994, p.23). Dalam literature, kepercayaan menunjukkan bahwa adanya keyakinan pada pihak yang dipercaya berasal dari keyakinan perusahaan kepada mitra karena bias diandalkan, memiliki integritas tinggi, yang dikaitkan dengan kualitas-kualitas seperti: konsistensi dan kompetensi, jujur, terbuka, bertanggung jawab, membantu, dan penuh kebaikan

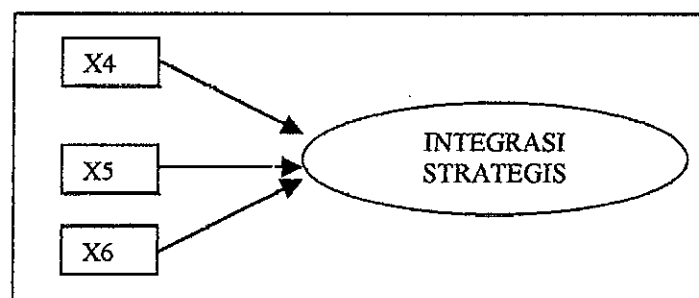
(Altman, Taylor, 1973; La Gace, 1986; Larzelene, Huston, 1980; Rotter, 1971 dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.32).

Oportunis dapat didefinisikan sebagai pencarian keuntungan diri dengan tipu muslihat (Williamson, 1975 dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.25). Seperti juga esensi perilaku oportunis adalah pelanggan yang berorientasi penipuan atau janji-janji implisit dan eksplisit mengenai ketetapan suatu pihak atau perilaku peran yang dibutuhkan.

- **Indikator Integrasi Strategis**

Variabel integrasi strategis dibentuk oleh 3 indikator, yaitu Pemeliharaan hubungan jangka panjang, kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan, dan pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.2.  
Indikator Integrasi Strategis



Keterangan:

X4 : Pemeliharaan hubungan jangka panjang

X5 : Kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan

X6 : Pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang

Sumber : Johnson (1999), Fuchs, Mifflin, Miller dan Whitney (2000), Burgelman dan Doz (2001).

## 2.4. Idiosyncratic Investments

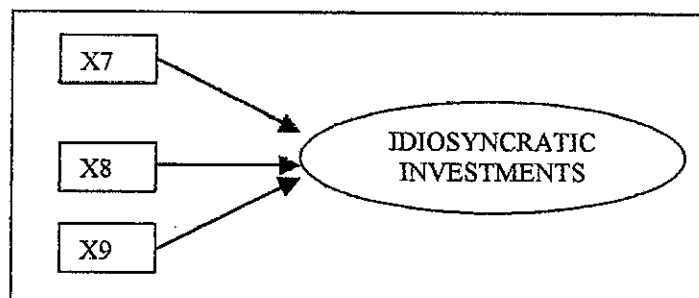
*Idiosyncratic investments* merupakan investasi-investasi yang tidak mungkin lekang oleh waktu yang mendukung secara unik pada hubungan buyer-supplier (Williamson, 1985). Investasi-investasi ini dapat dimungkinkan tangible (seperti fasilitas manufaktur, peralatan yang spesifik untuk mesin) atau dapat pula berupa intangible (seperti tacit knowledge, teknologi atau kapabilitas yang spesifik). Kemampuan-kemampuan dasar yang secara alamiah mereka miliki berarti adalah kemampuan tersebut tidak mudah untuk diterapkan pada suatu hubungan-hubungan bisnis yang lainnya. Oleh karena itulah nilai yang mereka bangun akan hilang jika hubungan bisnis ini diputuskan. Investasi-investasi semacam ini diperlukan untuk jadi bagian yang tak terpisahkan untuk mencapai keunggulan strategis karena menjajikan efisiensi dalam koordinasi (Williamson 1983, 1984) dan mempunyai keunggulan yang penting dalam stabilitasi hubungan. Investasi-investasi semacam ini memfasilitasi harapan-harapan untuk pertukaran lebih lanjut dimasa yang akan datang (Heide dan John 1990) dan menghasilkan komitmen-komitmen yang dapat diandalkan dalam hubungan bisnis yang sangat berguna untuk meminimalisasi perilaku oportunistik (Anderson dan Weitz 1992; Williamson 1985).

- **Indikator Idiosyncratic Investments**

Variabel *Idiosyncratic Investments* dibentuk oleh 3 indikator, yaitu jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun; jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan

kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini; dan investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.4.  
Indikator *Idiosyncratic Investments*



Keterangan:

X7 : Jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun

X8 : Jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini

X9 : Investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini

Sumber: Jap (1999), Jap dan Ganesan (2000).

## 2.5. Usaha -Usaha Koordinasi (*Coordination Efforts*)

Perusahaan dalam fungsi hubungan saluran distribusi adalah adanya sedikit perbedaan dalam tujuan perusahaan dan resiko serta informasi yang tidak simetris dengan perusahaan. Untuk itu perusahaan itu harus mendesain suatu mekanisme yang memungkinkan setiap anggota saluran distribusi tetap konsisten

dengan sasaran dan kebijakan yang ditempuh perusahaan. Usaha mengkoordinasikan dan dukungan program merupakan dua mekanisme dalam mempengaruhi intensitas saluran distribusi (Channel Dilemma, MIX 03, April 2004, p.012).

Usaha koordinasi, menggambarkan perusahaan dalam menyesuaikan serta mempengaruhi keputusan dan aktivitas distributor. Perusahaan harus mempertimbangkan sumberdaya dalam mengkoordinasikan keterkaitan hubungan antar saluran. Perusahaan perlu lebih dekat melaksanakan koordinasi hubungan saluran merek, sehingga diharapkan dapat menetapkan batas jumlah saluran yang digunakan dalam area pemasaran mereka (Suryo Soekarno, MIX 03, April 2004, p.013).

Ketika antara pemasok dan distributor berupaya untuk menghasilkan *outcomes* yang bersifat bermutu keuntungan strategik, mereka harus mempertimbangkan kreativitas bagaimana mempengaruhi lingkungan yang unik, kepedulian akan kompetensi, dan penyediaan sumber daya untuk mereka. Mereka memulai dan memahami bahwa kepercayaan akan kesuksesan setiap perusahaan ada didalam perusahaan lain. Seperti usaha koordinasi mereka, pola regular yang sama atau aksi-aksi dan aktivitas yang saling melengkapi (Anderson dan Narus, 1990; Dwyer et. Al., 1987; Heide dan John, 1992 dalam Jap, 1999, p. 464). Kemungkinan kerjasama informasi, kesempatan, dan dan proses dalam sebuah cara seperti untuk memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif. Usaha koordinasi mungkin memanifestasi informasi dari proyek bersama untuk menjalin

keperluan dan dalam upaya nyata untuk mencari sinergi yang eksis diantara perusahaan.

Dinamisme dari lingkungan bisnis merupakan penggambaran perubahan dalam produksi dan strategi pesaing yang frekuensi terjadinya sulit untuk diperkirakan (Achrol dan Stern, 1988; dalam Jap, 1999, p.464). ketika permintaan dari lingkungan, pelaksaan dan strategi berubah kekonstannannya maka diperlukan pembuatan keputusan dan lintas koordinasi yang sulit mengalami kemajuan, penyediaan investasi khusus (Hall, 1993; Porter, 1985 dalam Jap, 1999, p.464). Dwyer dan Welsh, 1985 (Jap, 1999, p.464) menemukan bahwa ketika anggota saluran yang dikemukakan tidak sesuai dan kesatuan lingkungan yang ada tak terkoordinasi, mereka cenderung untuk mengandalkan pada sekurangnya prosedur yang formal, dan membuat keputusan yang bernilai partisipasi pada struktur kerjasama hubungan. Ketidaksanggupan perusahaan menyesuaikan dan mengembangkan produk baru untuk pasar yang berkembang (Lawrence dan Lorsch, 1967; Thomson 1967, dalam Jap, 1999, p. 465) serta ketidaksanggupan berkreasi fleksibel akan mengakibatkan kelambatan dalam merespon secara cepat perubahan dan penantang pasar. (Mahoney dan Pandian, 1992; Wernelfelt dan Aneel, 1987; dalam Jap, 1999, p.465).

*Environment demand* (permintaan dari lingkungan bisnis) merupakan tingkat yang mana out pembeli dan pemasok adalah dipenuhi oleh lingkungan bisnis. Kemudahan dan penyediaan kesempatan dan pengaruh kemampuan kedua factor untuk melindungi sumberdaya memerlukan dukungan aktivitasnya. Ketika permintaan pada kedua faktor tinggi, ada suatu insentif untuk pekerjaan menjadi

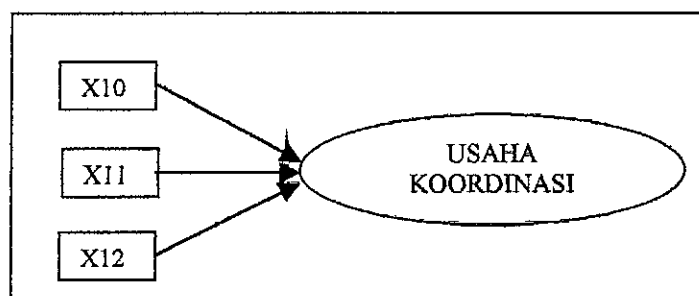


tertutup bersama dan membuat kebutuhan lingkungan untuk mengkreasikan *outcomes strategic* jadi seperti mencari sumberdaya yang tersedia dan kesempatan yang efektif. Pada penelitian ini pengolahan data untuk pembahasan ini akan disatukan menjadi variable faktor lingkungan saja untuk mengetahui hubungannya dengan usaha koordinasi (Jap, 1999, p.465).

- **Indikator Usaha Koordinasi**

Variabel usaha koordinasi dibentuk oleh 3 indikator, yaitu dapat bekerjasama dalam satu proyek, dapat bekerjasama untuk mengembangkan suatu kesempatan yang unik, dan adanya saling sinergi untuk bisnis bersama, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.3.  
Indikator Usaha Koordinasi



Keterangan:

X10 : Dapat bekerjasama dalam satu proyek

X11 : Dapat bekerjasama untuk mengembangkan suatu peluang yang unik

X12 : Adanya saling sinergi untuk bisnis bersama.

Sumber: Jap (1999), Jap dan Ganesan (2000).

UPT-PUSTAK-UNDIP

## **2.6. Kinerja Pemasaran Distributor ( *Distributor Marketing Performance* )**

Semua organisasi bertujuan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Apabila efektifitas didefinisikan sebagai melakukan sesuatu yang benar, misalnya: memuaskan dan menyenangkan konsumen. Sedangkan efisiensi didefinisikan sebagai melakukan sesuatu dengan benar sehingga berakibat biaya minimum. Maka idealnya suatu perusahaan harus melakukan sesuatu yang benar dengan benar. Itulah yang menjadi ukuran sebenarnya bagi suatu kinerja. Efektifitas memang penting tetapi efisiensi juga tidak kalah pentingnya. Dua perusahaan yang bersaing dengan tingkat efektifitas yang sama akan memperoleh laba berbeda tergantung pada biaya operasinya atau dengan kata lain tergantung pada efisiensinya (Ferdinand, 2000, p.109).

Mengukur kinerja pemasaran, adalah merupakan kunci agar kegiatan pemasaran menjadi efektif dan efisien. Jika kita tidak melakukan pengukuran maka berarti kita tidak melakukan pengelolaan terhadap pemasaran. Pengukuran kinerja harus memberikan dasar terhadap pemahaman mengenai apa yang harus terjadi dengan kegiatan pemasaran dan memberikan sarana untuk perbaikan efektifitas, efisiensi dan adaptabilitasnya. Sasaran merupakan unsur penting dalam memotivasi kinerja dan usaha perbaikannya (Ferdinand, 2000, p.109).

Kinerja pemasaran merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan),

porsi pasar (market share), dan tingkat pertumbuhan penjualan maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 1999, p.115-116).

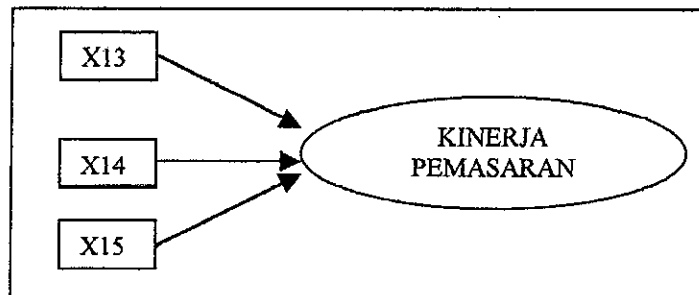
Rasio-rasio akuntansi dan ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan, tetapi indikator-indikator itu telah banyak dikritik, karena tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat tak berwujud (*intangible*) dan seringkali tidak tepat digunakan untuk menilai sumber-sumber dari keunggulan bersaing (Bharadway, 1993 dalam Ferdinand, 2000, p.116).

Diargumentasi bahwa ukuran-ukuran yang lazim tersebut di atas dipandang sebagai ukuran-ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses atau prosedur akuntansi dan keuangan, tetapi tidak secara langsung menggambarkan aktivitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000, p.116). Disarankan pengukuran kinerja menggunakan "*activity based measure*" yang menjelaskan aktivitas-aktivitas pemasaran yang menghasilkan kinerja-kinerja pemasaran itu (Ferdinand, 2000, p.116). Kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual dan perputaran pelanggan (*customer turn over*).

- **Indikator Kinerja Pemasaran**

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh 3 indikator, yaitu pertumbuhan produk pemasok utama, peningkatan keuntungan bersama, dan hubungan distributor dengan pemasok, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.5.  
Indikator Kinerja Pemasaran



Keterangan:

X13 : Pertumbuhan penjualan produk pemasok utama

X14 : Peningkatan keuntungan distributor

X15 : Hubungan distributor dengan pemasok

Sumber: Fein dan Jap (1999), Jap (1999), Johnson (1999).

## 2.7. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerja, seperti inovasi, budaya kohesif dan pelaksanaan yang baik (Porter, 1994, p.1). Didalam industri apapun apakah industri dalam negeri atau internasional yang menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing (Porter, 1994, p.4): masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan pemasok dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. Kekuatan kolektif

dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh laba.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dalam lingkungannya walaupun lingkungan yang relevan yang sangat luas meliputi kekuatan-kekuatan ekonomis, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Keunggulan bersaing tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1999, p.33)

Swierz dan Spencer (1992, dalam Purnama, 2000, p.3) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright dan Mc Mohan (1992, dalam Purnama, 2000, p.3) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Menurut pandangan tradisional, sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, jika sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat heterogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumber daya sejenis. Hall (1994, dalam Ferdinand, 2000, p.117)

menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi daya tahan lama (durabilitas), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (imitabilitas) dan tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sedangkan Lado (1992, p.84) menyatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan mengembangkan kompetensi sumber daya yang dimiliki dengan menekankan perhatian pada dimensi tangible dan intangible. Dalam pada itu Bharadwaj, et. Al. (1993, p.83) menemukan bahwa dalam keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun dari empat indikator, meliputi: sumber daya yang bernilai atau berharga, sumber daya yang berbeda dengan pesaing, sumber daya yang tidak mudah ditiru, serta sumber daya yang tidak mudah digantikan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Barney (1991, p.106-108) yang mengungkapkan hal senada.

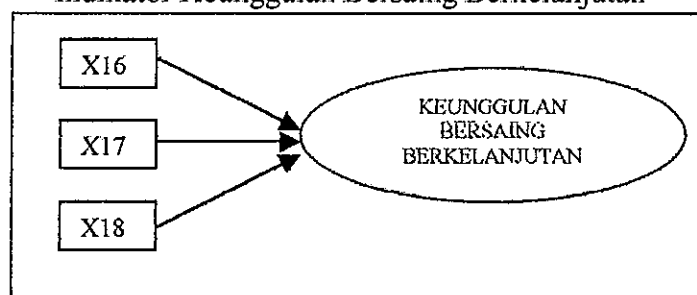
Indikator pertama, perusahaan yang memiliki sumber daya bernilai akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan menyangkut peningkatan kesempatan serta menetralsir ancaman dari lingkungan perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing juga memiliki strategi penciptakan nilai yang berbeda dibanding sebagian besar perusahaan lain. Walaupun kedua perusahaan memiliki faktor-faktor diatas, ada hal lain yang patut diperhatikan dalam keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu, kemampuan yang dimiliki perusahaan tersebut tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain. Barney (1991, p.107) menyatakan bahwa ketidakmudahan sumber daya perusahaan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan oleh tiga hal, meliputi: kondisi historis yang unik, hubungan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan yang

memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan adalah bersifat mendua (*causally ambiguous*), sumber daya yang menghasilkan keunggulan sosial kompleks (*socially complex*), sebagai contoh, hubungan antara manajer dalam sebuah perusahaan, budaya perusahaan dan reputasi perusahaan di mata supplier. Indikator yang keempat dalam keunggulan bersaing berkelanjutan adalah ketidakmudahan sumber daya untuk digantikan. Dalam hal ini ada dua implikasi, pertama perusahaan pesaing tidak dapat mengadaptasi strategi yang dikembangkan perusahaan tersebut karena memiliki sumber daya yang berbeda. Kedua mengembangkan sumber daya yang tidak ditiru perusahaan lain, misalnya memiliki pemimpin yang kharismatis.

- **Indikator Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh 3 indikator, yaitu bernilai, berbeda dengan lainnya, dan tidak mudah ditiru, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.6.  
Indikator Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



Keterangan:

X16 : Bernilai

X17 : Berbeda dengan lainnya

X18 : Tidak mudah ditiru

Sumber:Porter (1991), Barney (1991), Jap (1999) .

## **2.8. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran**

Teori-teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja pemasaran dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung berbagai bauran pemasaran (marketing mix) yang dijalankan oleh perusahaan. Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli, Jaworski (1990, 1993), Narver, Slater ( dalam Ferdinand, 2000, p.189) menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasikan melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing, dan diseminasi serta distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategis guna menghasilkan kinerja pasar yang baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan itu.

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Menurut Kohli, Jaworski (1990, p.3), pelanggan merupakan merupakan elemen pokok dalam orientasi pasar. Oleh sebab itu diperlukan informasi atas pelanggan berkaitan dengan kebutuhannya dan kesenangannya. Hal tersebut dapat ditempuh dengan cara melakukan penelitian pasar (marketing intelligence) dan tidak sekedar berdasarkan pendapat lisan dari pelanggan (Kohli, Jaworski, 1990, p.3).



Orientasi pesaing bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai pesaing. Hal ini sangat penting karena dengan mengetahui posisi pesaing perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing, misalnya: menciptakan mutu produk yang lebih baik, menciptakan saluran distribusi yang lebih lancar, dan menetapkan harga jual yang lebih murah (Kohli, Jaworski, 1990, p.3).

Informasi yang berkaitan dengan pelanggan dan informasi yang berkaitan dengan pesaing dalam pasar target, yang diperoleh melalui orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan untuk mendukung program pemasaran. Dari uraian di atas jelas bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan volume penjualan bergantung pada jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya bersifat tetap (Ferdinand, 2000, p.34). Dalam upaya memperluas pandangan-pandangan teoritis yang ada akan diteliti apakah ada pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dan telaah pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.*

## **2.9. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutannya.

Sementara itu, Narver, Slater (1990 dalam Ferdinand, 2000, p.111) mengaksentuasikan hubungan antara keunggulan kompetitif dan orientasi pasar menggambarkan orientasi pasar sebagai sebuah business culture yang sangat efektif dan efisien yang mampu menghasilkan superior value bagi pelanggannya. Berbasis pada konsepsi keunggulan kompetitif, diargumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai superior performance adalah melalui penciptaan superior value bagi pelanggan.

Adanya budaya organisasi yang menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien akan dapat menjadi landasan penciptaan superior value. Lebih-lebih jika budaya tersebut disertai dengan perilaku organisasi yang selalu berorientasi pada pasar. Apabila budaya kerja dan perilaku organisasi pada pasar. Apabila budaya kerja dan perilaku organisasi tersebut dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan dalam jangka panjang akan menghasilkan superior performance bagi perusahaan (Kohli, Jaworski, 1990, p.15), guna melanggengkan kinerja pemasarannya dimasa-masa mendatang.

Aspek-aspek dasar dari keunggulan bersaing berkelanjutan seperti yang disajikan dalam literatur manajemen stratejik menurut Hall (dalam Ferdinand,

2000, p.117) adalah sustainabilitas dari atribut-atribut kunci sebuah produk dan durabilitas daripada superioritas sumber daya intangible atas yang dimiliki pesaing.

Bertitik tolak dari uraian tersebut diatas dirasakan bahwa ada pengaruh orientasi pasar sebagai upaya untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan terhadap terciptanya superior performance. Selain itu dengan daya orientasi pasar yang mencakup orientasi pesaing diharapkan akan dapat menciptakan superioritas sumber daya intangible atas apa yang dimiliki pesaing. Keda hal tersebut di atas jika dapat dipertahankan dan jika tidak tererosi oleh pesaing akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Porter, 1995, p.20).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dan telaah pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.*

## **2.10. Pengaruh Integrasi Strategis Terhadap Kinerja Pemasaran**

Menurut (Kotler, 1967 dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.1) salah satu faktor yang paling menonjol dalam keefektifan organisasi sosial yang kompleks adalah kemauan dari satu individu atau lebih dalam sebuah unit sosial untuk percaya satu sama lain. Efisiensi, penyesuaian, dan survivalitas dari kelompok social tergantung pada ada atau tidaknya kepercayaan yang demikian.

Menurut Buchanan (1992, p.65), tidak ada satu organisasi pun yang benar-benar mandiri. Sebuah perusahaan tergantung pada partner dagangnya untuk menyediakan bahan mentah yang digunakan sebagai bahan baku produksinya dan pasar untuk memasarkan hasilnya. Oleh karena itu sumber daya tersebut sangat substansial untuk operasinya perusahaan dan karena keterbatasan kemampuannya, perusahaan mempunyai keharusan menjalin dan menjaga hubungan dengan mitra yang menguasai sumber daya tersebut.

Kondisi diatas, merupakan alasan adanya kerjasama dengan mitra usaha dalam bentuk kemitraan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja (performance). Oleh karena itu, perusahaan yang secara strategis berintegrasi dalam kerja sama antar perusahaan melakukan hal tersebut karena adanya potensi untuk meningkatkan keuntungan ekonomis. Kemudian segala keuntungan dari integrasi strategis dalam kerjasama antar perusahaan harus secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan bagi para mitranya. Hal tersebut merupakan proses inovasi, keuntungan-keuntungan manajemen logistik, waktu tanggap yang lebih singkat serta transaksi-transaksi yang efisien kerja dalam melayani pemasaran mereka.

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut diatas, maka pada gilirannya dapat menciptakan posisi pasar yang berkembang dan kuat yang menghasilkan keuntungan yang bertambah bagi perusahaan. Menurut Johnson (1994, p.8) dampak lain dari integrasi bagi mitranya adanya signfikansi terhadap kinerja finansial perusahaan.

Perusahaan-perusahaan pemasok didalam kemitraan jangka panjang mampu mencapai suatu tingkat pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pemasok yang menggunakan sebuah pendekatan transaksional untuk melayani konsumen (Manohar U. Kalwani, Narakesari N, 1995, p.2).

Lebih jauh lagi dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan pemasok dalam kemitraan jangka panjang mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dengan mengurangi biaya-biaya yang digunakan secara berbeda, seperti: biaya tetap penjualan, umum, dan administrasi, hingga jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan para sejawat mereka yang menggunakan pendekatan transaksional untuk melayani konsumen mereka (Manohar U. Kalwani, Narakesari N, 1995, p.2).

Mitra dengan jangka waktu yang lebih lama lebih besar berpeluang mendorong integrasi strategis antara perusahaan yang terkait karena beberapa alasan. Relasi lam telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi berhasil (Anderson, Wertz, 1989 dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.25). Perusahaan mitra lebih akrab dengan relasi yang lebih lama dan merasa lebih nyaman didalam bekerja (Doney, Canon, 1997 dalam Johnson, 1999, p.8). Berkenaan dengan lamanya kemitraan tersebut akan menciptakan situasi yang lebih baik dalam integrasi stratejik.

Menurut Frazier (dalam Morgan dan Hunt, 1994, p.26) perilaku yang berkonflik dapat juga terjadi secara temporer dengan tindakan kerja sama, kerjasama bukanlah sekedar tanpa adanya konflik. Kerjasama adalah proaktif

artinya masing-masing mitra dapat secara fleksibel melakukan tindakan-tindakan yang positif yang secara substansial tidak melanggar komitmen tetapi justru akan meningkatkan kemitraan mereka.

Hal tersebut menandakan bahwa dimana ada kemitraan, perusahaan akan didorong untuk memiliki kemampuan lebih untuk melakukan manuver dalam beroperasi secara strategis (Johnson, 1999, p.8). Pada dasarnya fleksibilitas berarti perusahaan tersebut dapat lebih siap mengoptimalkan kinerja kemitraan sebagai suatu aset strategis.

Bahwa kualitas kemitraan mencakup aspek-aspek hubungan yang penting, yaitu: kepercayaan, kejujuran, dan tidak oportunis. Kegiatan kemitraan dapat saja mengandung unsur kemitraan berkualitas tinggi. Namun, kemitraan berkualitas tinggi tidak hanya terbatas pada kegiatan relasional. Dua perusahaan yang melakukan transaksi yang jarang dan tidak erat juga bias memiliki relasi berkualitas tinggi. Ciri-ciri seperti kepercayaan dan kejujuran bias mewarnai interaksi antar perusahaan baik yang bersifat jarang maupun yang berintensitas tinggi (Johnson, 1999, p.8).

Dalam kemitraan antar perusahaan berkualitas tinggi, kepercayaan dan kejujuran menjadi warna dominan dalam berinteraksi dan ikatan antar perusahaan terkait. Kemitraan seperti itu mendorong integrasi strategis. Bila perlakuan jujur dalam mitra tersebut, perusahaan itu akan lebih berkenan menerima relasi tersebut sebagai aset strategis dan sarana strategis (Johnson, 1999, p.7), hal ini tentunya akan meningkatkan kinerja pemasaran.

Perusahaan akan terdorong untuk mengeluarkan modal untuk langkah strategis ini dan akan sangat mungkin untuk memperhitungkan mitra tersebut dalam perencanaan strategisnya. Dalam kemitraan berkualitas tinggi, kontribusi masing-masing mitra akan memperluas dan memperkuat daya komparatif setiap perusahaan, mendorong perusahaan yang bersangkutan untuk secara strategis berintegrasi dengan jalan memasukkan mitra tersebut kedalam kerangka strategisnya. Perusahaan yang terlibat akan cenderung menghargai dan berupaya mengoptimalkan potensi strategis relasi berkualitas tinggi ini (Johnson, 1999, p.7).

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut diatas, maka pada gilirannya dapat menciptakan posisi pasar yang berkembang dan kuat yang menghasilkan keuntungan yang bertambah bagi perusahaan. Berdasarkan telaah pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja kinerja pemasaran yang akan dicapai.*

## **2.11. Pengaruh *Idiosyncratic Investments* Terhadap Kinerja Pemasaran**

Riset yang mengevaluasi efek IFR's pada kinerja perusahaan yang berpartisipasi pada peserta agaknya terbatas dan samara-samar. Sebagian bukti menunjukkan bahwa hubungan jangka panjang yang akan *mem-pay off* bagi pemasok (Kalwani dan Narayandas, 1995, dalam Johnson, 199, p.8). sedangkan

bukti lainnya menyatakan bahwa tingkah laku hubungan pada IFR's tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan (Lusch dan rown, 1996). Jadi, disini akan dipahami sedikit tentang apa yang dimaksud dengan IFR's jangka panjang yang tertutup sehubungan dengan kinerja pemasaran.

Meskipun adanya ini alasan yang nyata untuk bekerjasama dengan mitra antar perusahaan dengan berbagai situasi kerjasama adalah meningkatkan kinerja. Dengan demikian, perusahaan secara strategic menyatakan IFR's karena melakukan demikian membawa potensial untuk imbalan ekonomi yang tinggi. Untuk pencapaian secara strategis, penggunaan *Idiosyncratic Investments* merupakan salah satu jaminan untuk menggunakan saluran distribusi dengan mengandalkan hubungan bisnis yang terjalin. Keuntungan didapatkan oleh kedua belah pihak, yaitu untuk supplier (produsen) adalah sebagai usaha menjamin bahwa produk mereka akan menjadi perhatian utama dari distributor, dan keuntungan untuk *buyer* (distributor, atau pengguna profesional) adalah bahwa kapabilitas dan teknologi yang dimiliki oleh *supplier* (produsen) dapat digunakan pula oleh mereka, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari aset strategis. Dari uraian diatas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

*Hipotesis 4: semakin tinggi Idiosyncratic Investments, semakin meningkat kinerja pemasaran*



## 2.12. Pengaruh Usaha Koordinasi Terhadap Kinerja Pemasaran

Satu dari motivasi pokok untuk menggunakan aktivitas kerjasama adalah mencapai keunggulan kompetitif (akses unggul untuk sumber daya, penurunan pemasok, dan biaya inventori, dan pengembangan proses teknologi yang unik). Porter (1991, p.108), menilai ini bahwa “sumber daya adalah hanya dimaksudkan dalam konteks kinerja aktivitas pasti untuk mencapai keunggulan kompetitif yang pasti”. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai keuntungan kelebihan keunggulan kompetitif yang mungkin dari dua faktor untuk lebih bersaing yang efektif dalam *marketplace*.

Untuk pesaing menggandakan proses kedua faktor kolaborasi, mereka harus mempertimbangkan waktu pengeluaran dan berupaya mencoba menduplikasikan suatu proses yang merupakan pembacaan yang bersifat observasi dan bergerak sepanjang kurva pembelajaran didalam kemampuan mereka untuk mengelola dan mengkoordinasikan proses.

Pemasok dan distributor adalah berkeinginan untuk menerima resiko yang diasosiasikan dengan usaha koordinasi dan *Idiosyncratic Investments* karena mereka termotivasi oleh pencapaian *outcomes* stratejik (kerjasama pie yang lebih besar). Dalam literature pada kooperasi, banyak pekerjaan telah difokuskan pada variable kinerja dan kepuasan individual (untuk suatu *review*, lihat Smith, Carroll, dan Ashford, 1995 dalam Jap, 1999, p.466), bagaimanapun, banyak keuntungan dari hubungan yang tertutup tidak dapat diekspresikan secara mudah dalam jangka ekonomi (kecepatan siklus waktu dari produk pasar, membuat keputusan yang berkualitas tinggi, persaingan yang berkembang). Seperti yang telah dianjurkan

oleh Jap(1999) untuk menyelidiki sebuah luasan dan kelebihan perkiraan keadaan dari variable-variabel *outcomes* pada pengujian yang lampau. Juga telah sedikit meneliti kedalam pendapatan stratejik yang alamiah dalam hubungan antar orgainisasional yang tertutup. Pada penelitian ini, akan menguji *outcomes*: dua faktor kinerja keuntungan (*profit performance*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang diarahkan pada satu *outcomes* saja yaitu kinerja pemasaran (*marketing performance*).

Kinerja yang mengarah pada keuntungan atau laba merupakan hasil dari upaya kolaborasi dua faktor. Sebagai pertentangan adanya pendapatan keuntungan oleh upaya-upaya satu perusahaan sendiri. Ini bukan hanya penyajian terkhir dari keuntungan individual dua perusahaan tetapi mengarah daripada *outcomes* keuangan yang dihasilkan dari upaya antar ketergantungan dan investasi yang terletak dikedua faktor. Definisi ini konsisten dengan ketertarikan dalam proses kedua faktor yang terjadi diantara perusahaan-perusahaan. Penelitian ini akan mengarahkan pada variable kinerja pemasaran secara umum dalam artian yang luas. Dari uraian diatas dapat ditunjukkan dalam hipotesa penelitian sebagai berikut:

*H5: Semakin tinggi usaha koordinasi, semakin meningkat kinerja pemasaran.*

### **2.13. Pengaruh Kinerja Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Kinerja pemasaran dapat didefinisikan melalui: volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Kinerja pemasaran ini salah satu factor yang sangat menentukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja pemasaran akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan *activity base measure* daripada diukur berdasarkan “ukuran rupiah penjualan”. Hal tersebut berarti kinerja pemasaran akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan, yang lebih menyatakan kegiatan pemasaran dan persaingan (Ferdinand, 2000, p.117).

Sedangkan perusahaan yang unggul diyakini memiliki sesuatu yang istimewa dan sukar untuk ditiru sehingga memungkinkan mereka untuk mengungguli para pesaing mereka (Bharadwaj, 1993, p.83)

Jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak ditiru oleh pesaing. Maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya potensial untuk meraih keunggulan berkelanjutan (Barney, 1991, p.99). Kemudian sumber keunggulan bersaing bias mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Beberapa perusahaan besar tidak lagi tergantung pada teknologi, hak paten atau posisi strategis, namun lebih menekankan pada bagaimana kompetensi yang dimilikinya, misalnya kompetensi dalam masukan (*input*), keluaran (*output*) serta transformasional.

Para peneliti mengemukakan bahwa terdapat keterkaitan antara praktek-praktek manajemen dengan keunggulan bersaing. Misalnya peningkatan peran

perilaku yang mendorong diferensiasi produk, menurunkan biaya produksi dan mencapai *economic of scale* (Schuller, Johnson, 1987, dalam Purnama, 2000, p.4)

Lado (1922, p.81) mengemukakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam meraih keunggulan bersaing yang berkesinambungan, karena terlalu mudahnya pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif. Oleh sebab itu dalam meraih keunggulan bersaing harus mempunyai kompetensi organisasi, artinya sumber daya yang ada dalam organisasi bisnis terdapat peningkatan-peningkatan kinerja. Dengan kondisi tersebut, bila suatu lembaga pebisnis terdapat peningkatan kinerja baik aspek input, output serta manajerial. Berarti memiliki nilai yang tidak dapat ditiru dengan sempurna dan tidak dapat digantikan. Seperti yang diuraikan diatas, salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah kinerja pemasaran. Menurut Ferdinand (2000, p.120), kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrument untuk untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan telaah pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*Hipotesis 6: Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.*

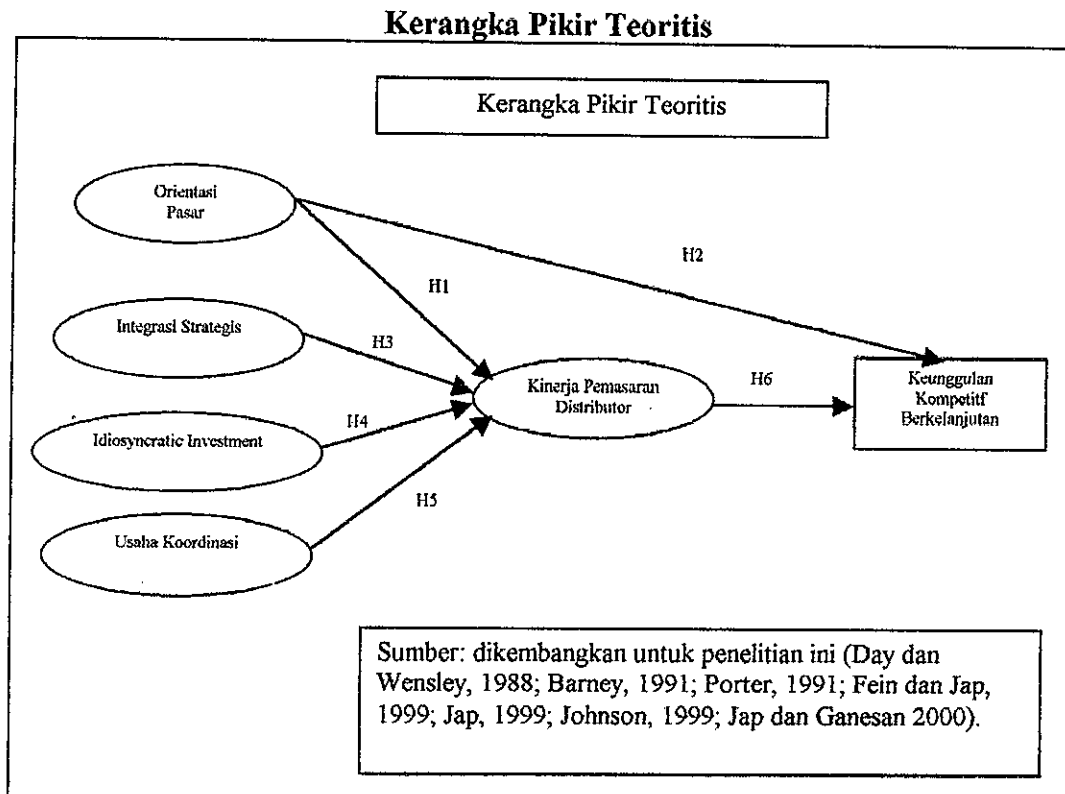
**Tabel 2.1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian Ini**

No.	Peneliti+Judul Penelitian	Studi	Responden penelitian+Alat analisis	Hasil penelitian
1.	Jap, Sandy P., 1999 "Pie-Expansion Effort: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships"	Penelitian mengenai proses kolaborasi dalam hubungan produsen-pembeli	220 perusahaan produsen-pembeli bidang computer, perlengkapan fotografi, kimia, dan bir di Amerika Serikat+Lisrel 8	Proses kolaborasi yang dilakukan dengan usaha koordinasi dan Idiosyncratic Investments mampu meningkatkan keuntungan perusahaan, lebih jauh lagi menumbuhkan keunggulan bersaing berkelanjutan.
2.	Johnson, Joan L., 1999 "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset".	Menguji integrasi strategis dalam saluran distribusi produk-produk industrial, mengendalikan hubungan antar perusahaan produsen-penjual kembali sebagai suatu asset strategis.	637 perusahaan anggota saluran distribusi alat-alat berat untuk pasar industrial di Amerika Serikat+ SEM	Integrasi strategis meningkatkan kinerja financial para anggota saluran distribusi.
3.	Day, George S. & Robin Wensley., 1988. "Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority".	Penelitian literature mengenai kinerja sebagai antecedent (hal yang mendahului) yang merupakan investasi keuntungan bersaing yang superior.	-----+Kausalitas	Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja merupakan investasi bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
4.	Adam J. Fein & Sandy D. Jap, 1999. "Manage Consolidation in the Distribution Channel.	Penelitian literature mengenai konsolidasi dalam saluran distribusi	Kausalitas	Penelitian ini menekankan pentingnya konsolidasi seiring dengan dinamisnya perubahan pada saluran distribusi perusahaan.
5.	Muhammad Anis, 2002. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Usaha Koordinasi dan Integrasi Strategik bagi peningkatan Kinerja Pemasaran Distributor Semen.	Penelitian ini mengenai usaha koordinasi dan integrasi strategik pada distributor semen sebagai upaya peningkatan kinerja pemasarannya.	130 responden yaitu agen dan took semen di kota Semarang, Kendal, dan demak. Alat analisis:SEM	Faktor kualitas komunikasi berpengaruh terhadap usaha koordinasi dan kualitas hubungan, factor kualitas hubungan, fleksibilitas, berpengaruh terhadap integrasi strategik. Usaha koordinasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, dan integrasi strategik berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.
6.	Thomas Sugiata, 2002. "Analisis pengaruh orientasi pasar dan integrasi strategik terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan	Menganalisis pengaruh orientasi pasar dan integrasi strategik terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan	120 responden distributor sepeda motor Yamaha di Jateng dan DIY, alat analisis:SEM.	Orientasi pasar dan integrasi strategik berpengaruh terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.
7.	Penelitian ini	Menganalisis dimensi variabel kinerja pemasaran pada saluran distribusi dalam upaya pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan.	Obyek penelitian pada distributor kertas di pulau Jawa. Alat analisis: SEM.	

## 2.14 Kerangka Pikir Teoritis

Gambar 2.1



## 2.15 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel serta Pengukurannya

### 2.15.1. Hipotesis

- Hipotesis 1: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran.
- Hipotesis 2: Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Hipotesis 3: Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran yang akan dicapai.

- Hipotesis 4: Semakin tinggi *idiosyncratic investments* semakin tinggi kinerja pemasaran.
- Hipotesis 5: Semakin tinggi usaha koordinasi semakin tinggi kinerja pemasaran.
- Hipotesis 6: Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

**Tabel 2.2.**

**Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
1.	Orientasi Pasar	Tingkat pengembangan informasi pelanggan, pengembangan informasi pesaing, dan koordinasi antar atau lintas fungsi.	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pasar.
2.	Usaha Koordinasi	Tingkat kerjasama dalam menjalin bisnis, mengeksploitasi kesempatan yang unik, dan adanya saling sinergi untuk bisnis bersama.	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Usaha Koordinasi.
3.	<i>Idiosyncratic Investments</i>	Kebijakan perusahaan yang merasakan , jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun; jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini dan investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur <i>Idiosyncratic Investments</i> .
4.	Integrasi Strategik	Tingkat pemeliharaan hubungan jangka panjang, kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan, dan pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Integrasi Strategik.
5.	Kinerja Pemasaran	Tingkat pertumbuhan produk pemasok utama, peningkatan keuntungan bersama, dan hubungan distributor dengan pemasok	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Kinerja Pemasaran.
6.	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Pencapaian perusahaan hingga bernilai, berbeda dengan lainnya, tidak mudah ditiru	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Sumber: Day dan Wensley, 1988; Barney, 1991; Porter, 1991; Fein dan Jap, 1999; Jap, 1999; Johnson, 1999; Jap dan Ganesan 2000; Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000, p.112).



## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis dan Sumber data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu (Indriantono dan Supomo, 1999):

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan atau kuesioner yang diberikan kepada para pimpinan setingkat manajer di bagian saluran distribusi dari industri kertas, bahan maupun turunannya di Pulau Jawa yang sesuai dengan obyek penelitian.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang berasal dari Biro Pusat Statistik yang dijadikan kerangka sampel.

### **3.2. Populasi**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 1993). Populasi penelitian yang akan diambil yaitu seluruh pimpinan setingkat manajer perusahaan yang bergerak di bidang saluran distribusi industri kertas di Pulau Jawa dengan kriteria perusahaan besar. Menurut data dari Biro Pusat Statistik (2001) perusahaan tersebut berjumlah 175 perusahaan, yang berarti terdapat 175 pimpinan setingkat manajer pada perusahaan yang bergerak di bidang saluran distribusi industri kertas yang berkriteria besar di Pulau Jawa.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Kuisioner**

Kuisioner diberikan kepada responden secara langsung atau *contact person*. Dalam penelitian ini kuisioner diberikan kepada setiap manajer pemasaran dari masing-masing perusahaan yang akan diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

## 2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat mendukung penelitian ini.

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah melakukan penyebaran kuesioner. Pada penelitian ini, pertanyaan dikirimkan kepada pimpinan setingkat manajer perusahaan, karena manajer merupakan faktor yang paling signifikan dan mengetahui mengenai keunggulan bersaing.

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Untuk penentuan nilai atas persepsi responden dibentuk sebuah kuesioner mengenai variabel orientasi pasar, integrasi strategis, usaha koordinasi, investasi istimewa, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Setiap responden diminta pendapatnya mengenai pertanyaan atau pernyataan. Skala yang dipakai adalah likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2002). Jawaban diberi nilai 1 sampai dengan 10. Ukuran skala ini digunakan mengingat responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan familier dengan skala penilaian sepuluh angka, seperti pemberian nilai anak sekolah. Pembuatan skala pengukuran ini mengacu pada *Ledder Scale* (Zikmund, 1994). Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.1**

**Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
1.	Orientasi Pasar	Tingkat pengembangan informasi pelanggan, pengembangan informasi pesaing, dan koordinasi antar atau lintas fungsi.	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pasar.
2.	Usaha Koordinasi	Tingkat kerjasama dalam menjalin bisnis, mengeksploitasi kesempatan yang unik, dan adanya saling sinergi untuk bisnis bersama.	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Usaha Koordinasi.
3.	Investasi Istimewa	Kebijakan perusahaan yang dirasakan , jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun, jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini dan investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Investasi Istimewa.
4.	Integrasi Strategik	Tingkat pemeliharaan hubungan jangka panjang, kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan, dan pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Integrasi Strategik.
5.	Kinerja Pemasaran	Tingkat pertumbuhan produk pemasok utama, peningkatan keuntungan bersama, dan hubungan distributor dengan pemasok	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Kinerja Pemasaran.
6.	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Pencapaian perusahaan hingga bernilai, berbeda dengan lainnya, tidak mudah ditiru	10 poin skala pada 3 item untuk mengukur Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Sumber: Day dan Wensley, 1988; Barney, 1991; Porter, 1991; Fein dan Jap, 1999; Jap, 1999; Johnson, 1999; Jap dan Ganesan 2000; Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000, hal.112).

### **3.5. Teknis Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit”, secara simultan. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002):

#### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji empirik, karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk

model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand, 2002).

## **2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam sebuah diagram alur agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Bahasa SEM akan mengkonversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam pemodelan SEM dikenal dengan "*construct* atau faktor", yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Di dalam menggambarkan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur, dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

#### **a. Konstruk Eksogen**

Disebut juga sebagai independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju garis dengan satu ujung panah.

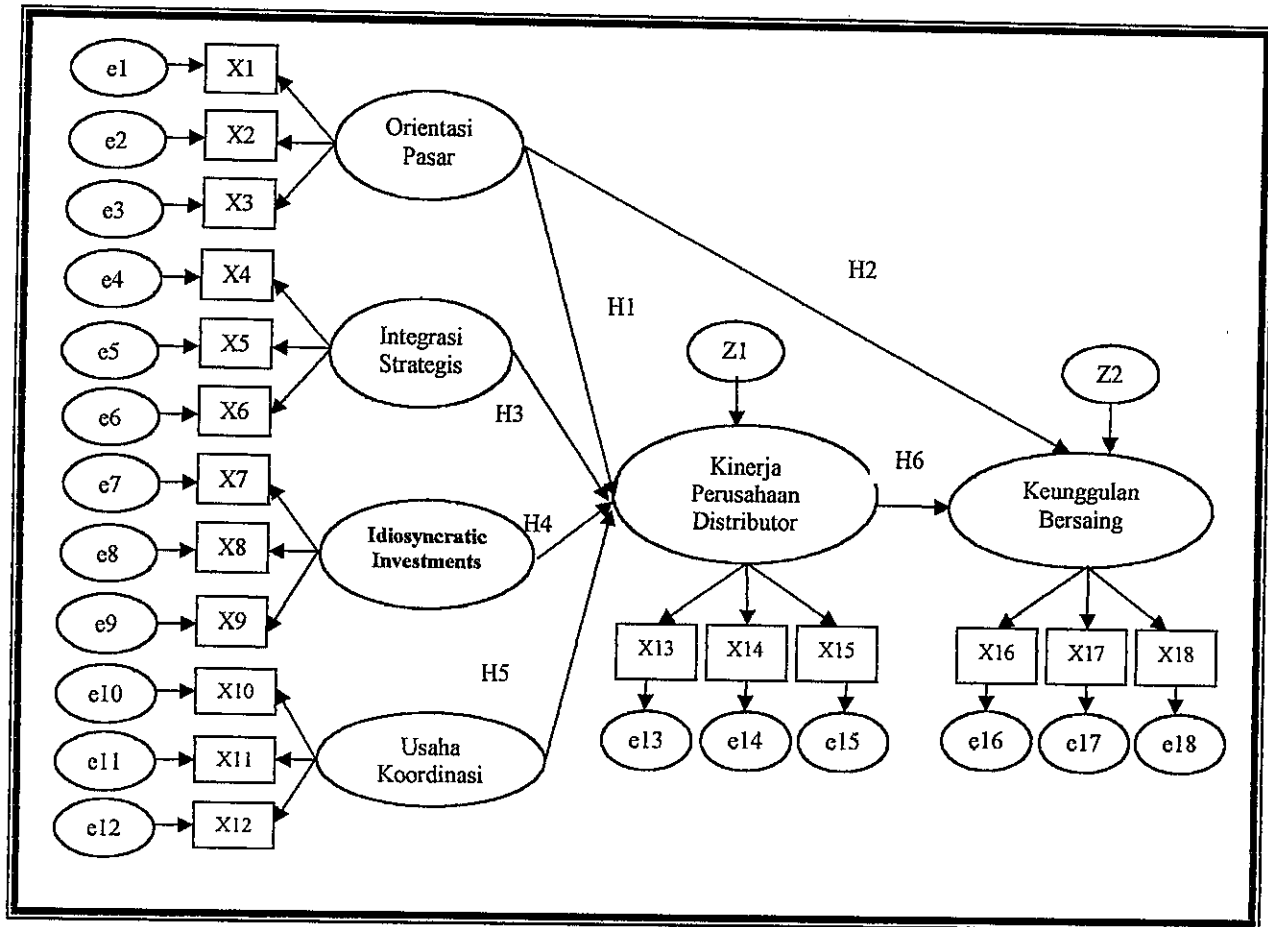
#### **b. Konstruk Endogen**

Merupakan beberapa faktor yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk endogen. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan dengan konstruk endogen.

Pada gambar 3.1 disajikan diagram alur yang dikembangkan untuk penelitian ini.

**Gambar 3.1**

**Diagram Alur Penelitian**



### 3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002):



**a. Persamaan-Persamaan Struktural (Structural Equation)**

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb:

$$\text{Konstruk Endogen} = \text{Konstruk Eksogen} + \text{Endogen} + \text{Error}$$

**b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran**

Pada persamaan ini terlebih dahulu harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar variabel (Ferdinand, 2000).

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

<b>EKSOGEN</b>	<b>ENDOGEN</b>
$X1 = \lambda_1 MO + \epsilon_1$	$X13 = \lambda_{13} KP + \epsilon_{13}$
$X2 = \lambda_2 MO + \epsilon_2$	$X14 = \lambda_{14} KP + \epsilon_{14}$
$X3 = \lambda_3 MO + \epsilon_3$	$X15 = \lambda_{15} KP + \epsilon_{15}$
$X4 = \lambda_4 INT S + \epsilon_4$	$X16 = \lambda_{16} SCA + \epsilon_{16}$
$X5 = \lambda_5 INT S + \epsilon_5$	$X17 = \lambda_{17} SCA + \epsilon_{17}$
$X6 = \lambda_6 INT S + \epsilon_6$	$X18 = \lambda_{18} SCA + \epsilon_{18}$
$X7 = \lambda_7 IS + \epsilon_7$	
$X8 = \lambda_8 IS + \epsilon_8$	
$X9 = \lambda_9 IS + \epsilon_9$	
$X10 = \lambda_{10} UK + \epsilon_{10}$	
$X11 = \lambda_{11} UK + \epsilon_{11}$	
$X12 = \lambda_{12} UK + \epsilon_{12}$	

Keterangan:

**MO:** Orientasi pasar; **INT S:** Integrasi Strategis; **UK:** Usaha Koordinasi; **IS:** Idiosyncratic Investment; **KP:** Kinerja Pemasaraan; **SCA:** Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

#### **4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

##### **Kovarian atau Korelasi**

SEM hanya menggunakan matriks Varian/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang *valid* antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standart error yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002).

##### **Estimasi Model**

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang akan digunakan untuk mengestimasi model, dalam hal ini digunakan program AMOS. Program AMOS dianggap sebagai salah satu program yang handal untuk menganalisis model kausalitas, serta program yang terancang dan mudah digunakan.

#### **5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan

estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2002):

- a. Standar Error yang besar untuk satu atau lebih koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varias error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

## 6. Mengevaluasi Kriteria Goodness-of-Fit

Pada langkah kesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2002):

### Asumsi-asumsi SEM

- a. **Ukuran sampel**, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate,

dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.

Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikollineritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

## 7. Uji kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2002).

### a. Chi – Square Statistic ( $\chi^2$ )

Model yang diuji dianggap baik atau memuaskan apabila Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cutt-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0,10$  ( Hulland et al, dalam Ferdinand , 2000).

**b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)**

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baugarther & Homburg , 1996, dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudec, dalam Ferninand, 2000).

**c. GFI ( Goodness of Fit Index )**

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *Better fit*.

**d. AGFI ( Adjusted Goodness Fit Index )**

Adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

**e. CMIN/DF**

The minimum Sample Discrepancy Function ( CMIN ) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. CMIN/DF tidak lain merupakan statistik chi – square,  $\chi^2$  dibagi dengan DF-nya sehingga disebut  $\chi^2$

relatif, dengan nilai diharapkan kurang dari 3.0 yang menunjukkan bahwa antara model dan data berindikasi *acceptable fit*.

**f. TLI ( Tucker Lewis Index )**

TLI untuk membandingkan model yang diuji terhadap baseline model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0.95 yang menunjukkan bahwa model yang sangat baik ( Hair , 1995 ) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good-fit* ( Arbuckle, 1997).

**g. CFI ( Comparative Fit Index )**

CFI untuk mengukur tingkat penerimaan model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0.95 yang menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi.

**8. Uji Reliabilitas**

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002):

### Rumus 1.1

#### Uji Reliabilitas

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- Standart Loading diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator, yang diperoleh dari perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ .

#### 9. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang direkomendasikan adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2002).

### Rumus 1.2

#### Variance Extract

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standart loading* diperoleh dari *standardize loading* untuk tiap-tiap indikator, yang diperoleh dari perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

#### 10. Interpretasikan dan Modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual  $> 2,58$ , maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2002).



## **Indeks Modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square atau pengurangan nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis (Ferdinand, 2002).

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modelling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

Penelitian ini mengambil obyek yaitu perusahaan distributor skala besar yang berafiliasi dengan produsen kertas Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP) dan Indah Kiat Pulp and Paper (Grup APP) yang berada di Jawa. Jumlah populasinya sebanyak 175 buah (Biro Pusat Statistik, 2002) perusahaan dan yang dijadikan sampel sebanyak 103 buah perusahaan distributor. Perusahaan yang dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria : perusahaan telah berdiri selama minimal 3 tahun, dengan maksud yaitu perusahaan yang telah berdiri selama 3 tahun dapat dinilai perusahaan tersebut telah dapat mempertahankan posisinya dalam persaingan; jumlah pekerjanya lebih dari atau sama dengan 100 orang pekerja, jumlah tersebut merupakan batasan yang ditentukan dan seperti yang

tertera pada daftar perusahaan distributor (Biro Pusat Statistik, 2002) dan konfirmasi dari kedua perusahaan produsen kertas tersebut dengan penjelasan perusahaan dikategorikan besar jika mempunyai karyawan  $\geq 100$  orang.

**Tabel 4.1**  
**Distributor Kertas di Jawa yang menjadi Obyek Penelitian**

	Lokasi Operasional	Jumlah Responden
1	Provinsi Banten, DKI Jakarta dan Jabar	63
2	Provinsi Yogyakarta, Jateng dan Jatim	40
	Total	103

Sumber : Data yang diolah, 2004

Dari penyebaran pada 175 perusahaan, diperoleh beberapa perusahaan yang masih beroperasi dan memenuhi persyaratan sebanyak 103 perusahaan. Rata – rata diperoleh data bahwa perusahaan distributor tersebut telah beroperasi selama minimal tiga tahun, dan diketahui bahwa rata – rata pendidikan para responden tersebut adalah strata 1 (sarjana) serta perusahaannya mempunyai jumlah karyawan lebih dari 100 orang.

## **4.2. Proses dan Hasil Analisa Data**

### **4.2.1. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matrik input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau *matriks kovarians*. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan

kausalitas, maka matriks input yang digunakan sebagai input data untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan dalam operasi SEM adalah *matriks kovarians* (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam tabel 4.2. berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Sample Covariances-Estimates**

	X16	X17	X18	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X16	2.15	0.99	0.61	0.72	0.83	1.05	0.72	0.64	0.72	0.57	0.66	0.62	0.48	0.42	0.67	0.746	0.746	0.94
X17	0.99	1.33	0.61	0.67	0.54	0.67	0.64	0.50	0.64	0.61	0.46	0.50	0.48	0.48	0.50	0.72	0.633	0.69
X18	0.61	0.61	1.08	0.30	0.38	0.29	0.23	0.36	0.40	0.27	0.21	0.10	0.26	0.19	0.29	0.389	0.263	0.38
X13	0.72	0.67	0.30	1.42	0.66	0.79	0.96	0.80	0.87	0.76	0.65	0.85	0.69	0.75	0.80	0.723	0.752	0.76
X14	0.83	0.54	0.38	0.66	1.45	0.96	0.67	0.61	0.85	0.54	0.52	0.77	0.59	0.52	0.64	0.449	0.604	0.67
X15	1.05	0.67	0.29	0.79	0.96	1.73	0.59	0.56	0.83	0.81	0.67	0.83	0.57	0.62	0.81	0.599	0.726	0.74
X10	0.72	0.64	0.23	0.96	0.67	0.59	1.79	0.87	0.89	0.73	0.70	0.64	0.61	0.53	0.67	0.72	0.691	0.73
X11	0.64	0.50	0.36	0.80	0.61	0.56	0.87	1.66	0.95	0.74	0.55	0.67	0.45	0.64	0.54	0.619	0.678	0.54
X12	0.72	0.64	0.40	0.87	0.85	0.83	0.89	0.95	1.78	0.64	0.62	0.68	0.61	0.75	0.67	0.453	0.307	0.68
X7	0.57	0.61	0.27	0.76	0.54	0.81	0.73	0.74	0.64	1.79	0.74	1.01	0.42	0.35	0.55	0.591	0.62	0.55
X8	0.66	0.46	0.21	0.65	0.52	0.67	0.70	0.55	0.62	0.74	1.55	0.91	0.31	0.35	0.42	0.483	0.648	0.43
X9	0.62	0.50	0.10	0.85	0.77	0.83	0.64	0.67	0.68	1.01	0.91	2.06	0.62	0.54	0.64	0.424	0.724	0.33
X4	0.48	0.48	0.26	0.69	0.59	0.57	0.61	0.45	0.61	0.42	0.31	0.62	1.57	0.87	0.91	0.353	0.373	0.5
X5	0.42	0.48	0.19	0.75	0.52	0.62	0.53	0.64	0.75	0.35	0.35	0.54	0.87	1.75	0.79	0.537	0.42	0.51
X6	0.67	0.50	0.29	0.80	0.64	0.81	0.67	0.54	0.67	0.55	0.42	0.64	0.91	0.79	1.51	0.568	0.267	0.52
X1	0.75	0.72	0.39	0.72	0.45	0.60	0.72	0.62	0.45	0.59	0.48	0.42	0.35	0.54	0.57	1.596	1.062	1.09
X2	0.75	0.63	0.26	0.75	0.60	0.73	0.69	0.68	0.31	0.62	0.65	0.72	0.37	0.42	0.27	1.062	1.829	0.97
X3	0.94	0.69	0.38	0.76	0.67	0.74	0.73	0.54	0.68	0.55	0.43	0.33	0.50	0.51	0.52	1.088	0.972	2.06

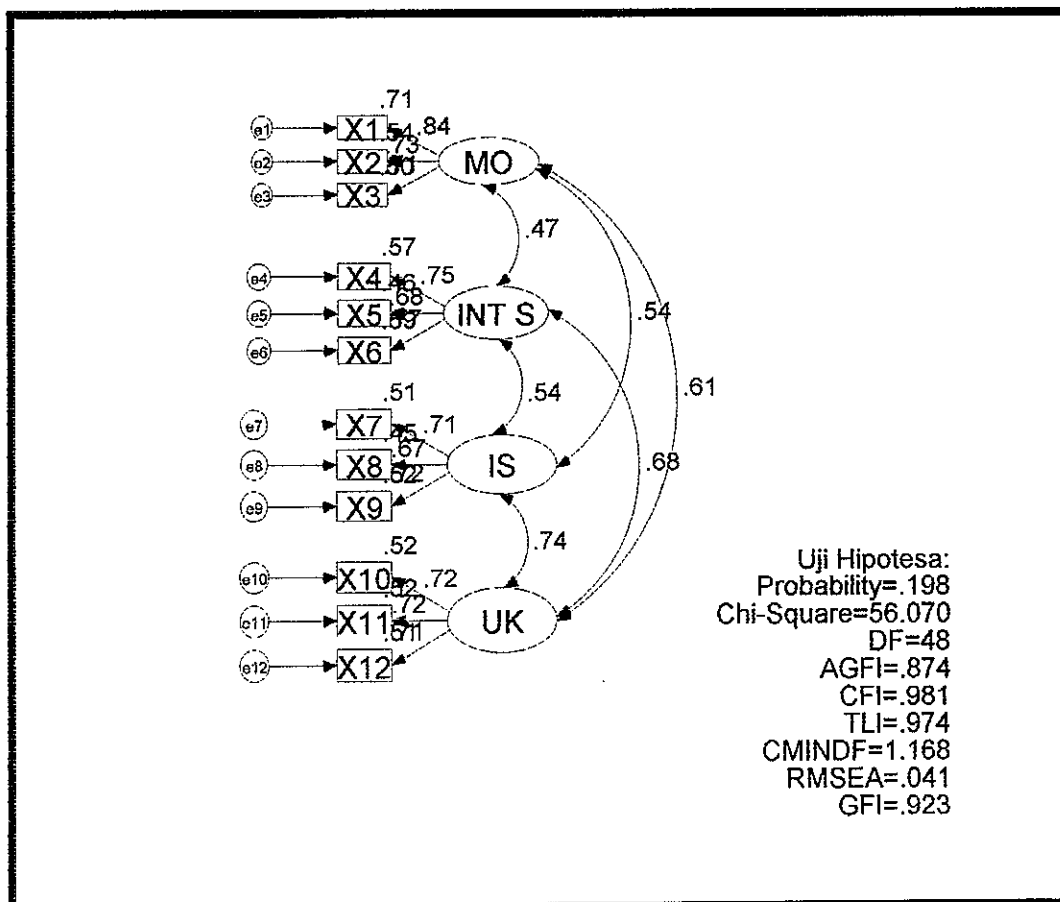
Sumber: Data yang diolah, 2004

SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada *kovarians*. *Matriks kovarians* mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

#### 4.2.2. Analisis Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pada tahap analisis konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji undimensialitas dari masing-masing pembentuk variabel laten. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditampilkan berikut ini.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Konfirmatori pada Variabel Antesenden**



Sumber: Data yang diolah, 2004

**Tabel 4.3**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel Antesenden**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	65,170	56,070	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,198	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,874	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,168	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

**Tabel 4.4**

**Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Antesenden**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<--	MO	0.707				
X2	<--	MO	0.735	0.156	6.293	0	par-1
X1	<--	MO	0.841	0.153	6.867	0	par-2
X6	<--	INT S	0.769				
X5	<--	INT S	0.677	0.164	5.783	0	par-3
X4	<--	INT S	0.752	0.152	6.54	0	par-4
X9	<--	IS	0.724				
X8	<--	IS	0.674	0.142	5.68	0	par-5
X7	<--	IS	0.715	0.157	5.863	0	par-6
X12	<--	UK	0.711				
X11	<--	UK	0.722	0.155	6.322	0	par-7
X10	<--	UK	0.723	0.168	6.06	0	par-8

Sumber: Data yang diolah. 2004

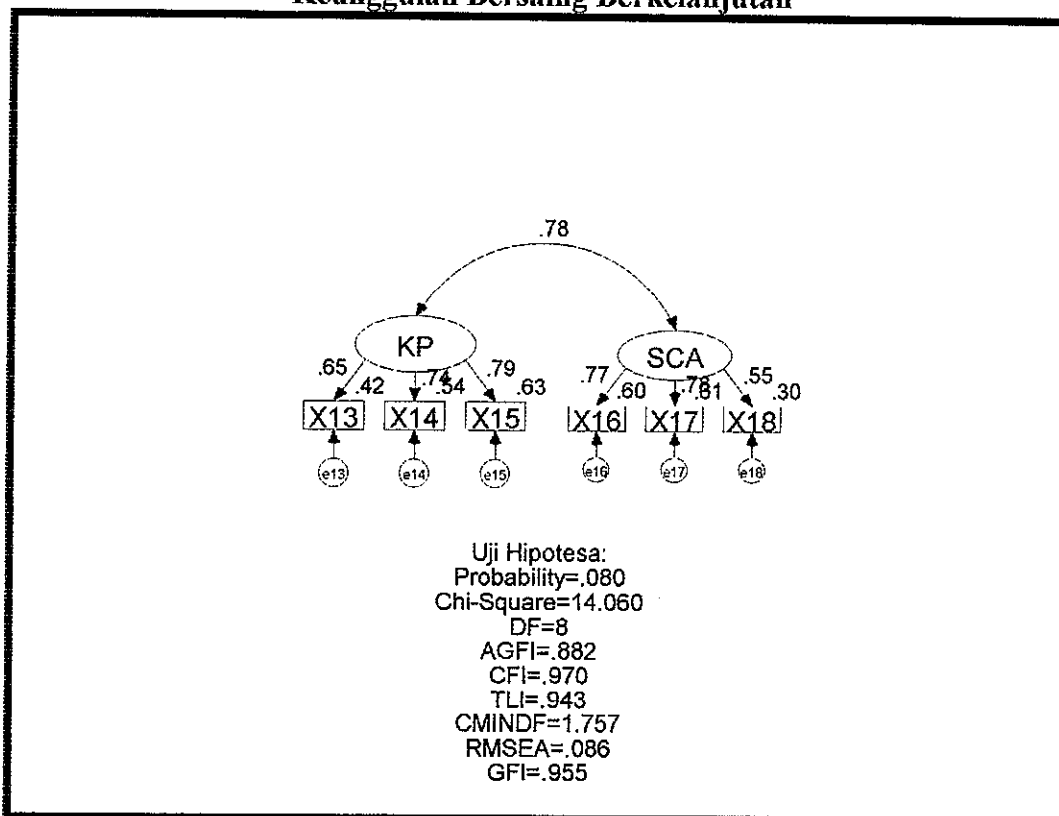
Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel-variabel orientasi pasar, integrasi strategis, idiosyncratic investments, dan usaha koordinasi menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam

kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat orientasi pasar, integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, dan usaha koordinasi untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,198 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat orientasi pasar, integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, dan usaha koordinasi pada model dapat diterima.

Tabel 4.4 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik, yaitu nilai *critical ratio* (CR yang identik dengan nilai t-hitung) di atas 2,00 dengan dengan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator-indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan undimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil diatas analisis faktor konfirmatori, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atas penyesuaian-penyesuaian.

**Gambar 4.2**

**Analisis Konfirmatori pada Variabel Kinerja Pemasaran Distributor dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**



Sumber: Data yang diolah, 2004

**Tabel 4.5**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Konfirmatori Terhadap Variabel Kinerja Pemasaran Distributor dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	15,50	14,060	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,080	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,955	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,882	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,943	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,757	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,086	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004



**Tabel 4.6**  
**Regression Weight pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	<--	KP	0.794				
X14	<--	KP	0.737	0.124	6.845	0	par-1
X13	<--	KP	0.649	0.127	5.85	0	par-2
X18	<--	SCA	0.551				
X17	<--	SCA	0.782	0.299	5.247	0	par-3
X16	<--	SCA	0.774	0.422	4.694	0	par-4

Sumber: Data yang diolah, 2004

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel diferensiasi produk, keunggulan bersaing produk dan kinerja penjualan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.5 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk-konstruk yang memuat kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,08 yang berada di atas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, dan karena itu hipotesis nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat diferensiasi produk, keunggulan bersaing produk dan kinerja penjualan pada model dapat diterima.

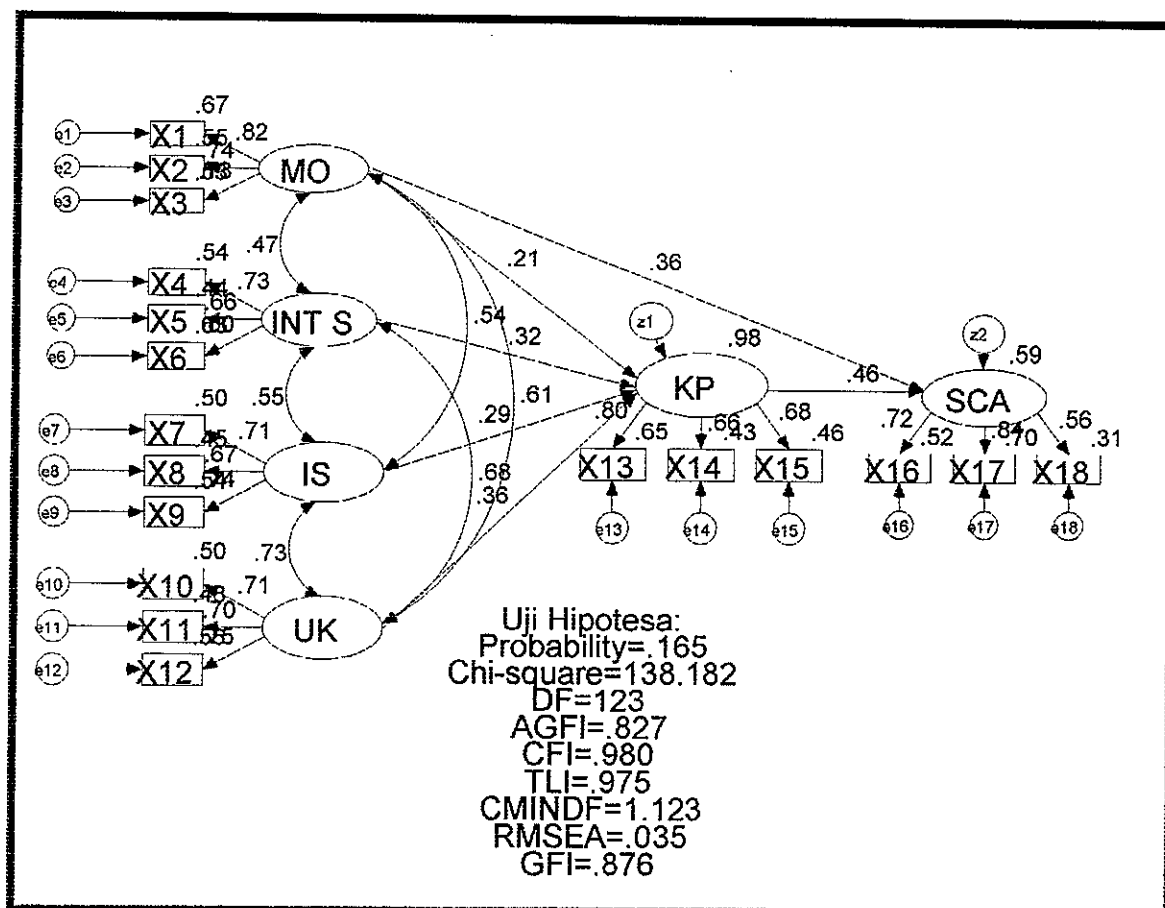
Hasil pengolahan pada analisis konfirmatori ini menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk/pengukur masing-masing variabel laten

(diferensiasi produk, keunggulan bersaing produk dan kinerja penjualan) memberikan hasil yang diharapkan, yaitu nilai *critical ratio* (C.R) dari setiap indikator atau dimensi berada di atas 2,00 dan semua probabilitas (P) bernilai nol dimana jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur/membentuk variabel laten (diferensiasi produk, keunggulan bersaing produk dan kinerja penjualan) telah menunjukkan undimensionalitas. Hasil analisis faktor konfirmatori ini memberikan rujukan bahwa model penelitian dengan konstruk-konstruk tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.3. Analisis Structural Equation Modelling**

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan structural Equation Modelling (SEM) dengan model penuh (full model). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM akan ditampilkan pada gambar 4.3 dan Tabel 4.7

**Gambar 4.3**  
**Structural Equation Modelling**



Sumber: Data yang diolah, 2004

Keterangan:

- X1 : Orientasi Pelanggan
- X2 : Orientasi Pesaing
- X3 : Koordinasi antar fungsi
- X4 : Pemeliharaan hubungan jangka panjang
- X5 : Kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan
- X6 : Pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang
- X7 : Jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun
- X8 : Jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini
- X9 : Investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini
- X10 : Dapat bekerja sama dalam satu proyek
- X11 : Dapat bekerjasama untuk mengembangkan suatu peluang yang unik

- X12 : Adanya sinergi untuk bisnis bersama  
 X13 : Pertumbuhan penjualan produk pemasok utama  
 X14 : Peningkatan keuntungan distributor  
 X15 : Hubungan distributor dengan pemasok  
 X16 : Pertumbuhan penjualan produk pemasok utama  
 X17 : Peningkatan keuntungan distributor  
 X18 : Hubungan distributor dengan pemasok

**Tabel 4.7**

**Indeks Pengujian Kelayakan  
Structural Equation Model**

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	149,884	138,182	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,165	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,827	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,123	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Baik

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (fit index) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 138,182 dengan nilai probabilitas sebesar 0,165 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dengan matriks kovarian yang diestimasi. Hal ini berarti pula bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada perbedaan matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima. Indeks-

indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0,975 yang lebih besar dari 0,95; nilai CFI 0,980 yang juga lebih besar dari 0,95; nilai CMINDF/DF 1,123 yang lebih kecil dari 2,00; nilai RMSEA 0,035 yang lebih kecil dari 0,08. Nilai GFI 0,923 yang berarti lebih besar dari 0,90 dan AGFI 0,827, nilai tersebut di bawah ambang batas yang disyaratkan yaitu lebih besar atau sama dengan 0,9. Hal ini bukan menjadi halangan untuk melakukan analisis selanjutnya karena Cheng (200,1) menjelaskan bahwa AGFI tergolong *hard-to-achieve measure* dan nilai AGFI di atas 0,85 sebenarnya sudah menunjukkan a good fit model. Hair juga mengemukakan bahwa nilai GFI dan AGFI di atas 0,80 dapat dikategorikan sebagai *marginal fit* dan model masih dapat dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Sehingga indeks-indeks kesesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui regression weight pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesa mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh *critical ratio* (C.R) – yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,00 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.8 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing hubungan kausalitas di atas 2,00. Nilai P untuk semua variabel juga telah mencapai angka di bawah 0,05, hal ini

menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel.

**Tabel 4.8**  
**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP	<--	MO	0.209	0.089	2.013	0.044	par-13
KP	<--	INT S	0.322	0.111	2.652	0.008	par-15
KP	<--	IS	0.29	0.121	2.031	0.042	par-16
KP	<--	UK	0.362	0.155	2.084	0.037	par-17
SCA	<--	MO	0.358	0.094	2.134	0.033	par-14
SCA	<--	KP	0.463	0.11	2.744	0.006	par-24
X3	<--	MO	0.726				
X2	<--	MO	0.739	0.149	6.457	0	par-1
X1	<--	MO	0.817	0.139	7.133	0	par-2
X6	<--	INT S	0.796				
X5	<--	INT S	0.66	0.149	5.987	0	par-3
X4	<--	INT S	0.735	0.137	6.866	0	par-4
X9	<--	IS	0.737				
X8	<--	IS	0.67	0.134	5.888	0	par-5
X7	<--	IS	0.707	0.146	6.124	0	par-6
X12	<--	UK	0.749				
X11	<--	UK	0.696	0.138	6.5	0	par-7
X10	<--	UK	0.71	0.149	6.395	0	par-8
X15	<--	KP	0.678				
X14	<--	KP	0.657	0.143	6.196	0	par-9
X13	<--	KP	0.803	0.15	7.17	0	par-10
X18	<--	SCA	0.559				
X17	<--	SCA	0.837	0.301	5.514	0	par-11
X16	<--	SCA	0.723	0.369	4.933	0	par-12

Sumber: Data yang diolah, 2004

#### 4.2.4. Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standart error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada

dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut :

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negative
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni diatas 0,90

Problem identifikasi seperti diatas relative tidak ditemukan dalam penelitian ini.

#### **4.2.5 Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM**

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya . Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.01

##### **4.2.5.1. Evaluasi Normalitas dalam Data**

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan

ditolak apabila nilai  $z$  lebih besar dari nilai kritis  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5 %. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

**Tabel 4.9**  
**Uji Normalitas Data**

	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X16	4	10	0.071	0.294	-0.18	-0.373
X17	4	9	-0.42	-1.741	-0.019	-0.039
X18	4	10	-0.477	-1.977	0.488	1.011
X13	4	9	0.073	0.302	-0.667	-1.382
X14	4	10	0.107	0.443	-0.366	-0.759
X15	4	9	-0.081	-0.335	-0.699	-1.447
X10	4	10	0.198	0.821	-0.134	-0.278
X11	4	10	-0.03	-0.123	-0.403	-0.835
X12	4	10	0.307	1.27	-0.123	-0.254
X7	4	10	0.085	0.351	-0.54	-1.118
X8	4	10	0.239	0.99	-0.251	-0.52
X9	4	10	0.199	0.824	-0.669	-1.385
X4	4	10	0.116	0.482	-0.027	-0.057
X5	4	10	0.081	0.337	-0.338	-0.701
X6	4	9	0.286	1.186	-0.185	-0.383
X1	4	9	-0.133	-0.55	-0.663	-1.374
X2	4	10	0.335	1.39	-0.46	-0.954
X3	4	10	0.24	0.996	-0.322	-0.667
Multivariate					-2.338	-0.442

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1 %, maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada table diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada  $\pm 2.58$  . dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* ada beberapa yang melebihi  $\pm 1.96$  pada tingkat signifikansi 5 %, walau demikian tidak



mengganggu perhitungan. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan tetap mempunyai sebaran yang normal.

#### 4.2.5.2 Evaluasi *Outliers Univariate*

Pengujian tentang ada atau tidaknya *ouliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari  $\pm 3.00$  maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil pengolah data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini :

**Tabel 4.10**  
**Statistik Diskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	103	-2.1105	1.8276	0	1.0000
Zscore(X2)	103	-1.9715	2.4430	0	1.0000
Zscore(X3)	103	-1.8736	2.2915	0	1.0000
Zscore(X4)	103	-2.1543	2.6176	0	1.0000
Zscore(X5)	103	-2.0806	2.4310	0	1.0000
Zscore(X6)	103	-1.9034	2.1472	0	1.0000
Zscore(X7)	103	-1.9591	2.5085	0	1.0000
Zscore(X8)	103	-2.1299	2.6741	0	1.0000
Zscore(X9)	103	-1.7592	2.4063	0	1.0000
Zscore(X10)	103	-1.9420	2.5196	0	1.0000
Zscore(X11)	103	-2.0539	2.5786	0	1.0000
Zscore(X12)	103	-1.8886	2.5832	0	1.0000
Zscore(X13)	103	-2.1893	1.9866	0	1.0000
Zscore(X14)	103	-2.1364	2.8271	0	1.0000
Zscore(X15)	103	-2.0355	1.7489	0	1.0000
Zscore(X16)	103	-1.9508	2.1221	0	1.0000
Zscore(X17)	103	-2.4917	1.8289	0	1.0000
Zscore(X18)	103	-2.0459	2.6930	0	1.0000
Valid N (listwise)	103				

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data x1 sampai dengan x18 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari  $\pm 3,00$ . Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

#### **4.2.5.2.Evaluasi Outliers Multivariate**

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalonobis Distance*). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalonobis melalui program Amos. 4.01. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalonobis minimum adalah 9,410 dan maksimum adalah 33,643. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 56,070 dengan derajat bebas 18 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0.01, tidak ada angka – angka dalam jarak *mahalonobis*, baik minimum maupun maksimum yang melebihi *chi-square* 56,070. Dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

#### **4.2.5.3.Evaluasi Multikolinearits dan Singularitas**

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui determinan matrik kovarian yang benar benar kecil atau mendekati nol. Hasil

pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sample sebagai berikut:

$$\text{Determininant of Sample Covariance Matrix} = 1,1928\text{e}+000$$

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sample yang relatif jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari *multikolinearitas* dan *singularitas*.

#### 4.2.5.5. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam table 4.6.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, 7 kriteria (*Chi-square*, Probability, TLI, CFI, CMIN/DF, GFI dan RMSEA) diprediksikan baik dan AGFI diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relative baik .

#### 4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah  $\pm 2.58$ . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini, dapat dilihat dalam table 4.10 dibawah ini. Tabel 4.11 terlihat bahwa angka – angka yang merujuk nilai *standardize residual covariance* berada dibawah  $\pm 2.58$  yang berarti *standardize residual covariance* bernilai kecil dan syarat inipun terpenuhi.

**Tabel 4.11**  
**Standardized Residual Covariance**

	X16	X17	X18	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X1	X2	X3
X16	0	-0.1	-0.2	0.32	-0.2	0.99	-1	-0.1	0.37	0.56	0.02	0.04	0.38	0.3	0.45	1.1	0.5	-0.09
X17	-0.1	0	0.74	0.11	-1	1.26	-1.7	-0.6	0.01	-0.1	0.33	-1.2	-0.7	-1.1	-0.4	-1	-0.74	-0.39
X18	-0.2	0.74	0	-0.5	-0.6	0.69	-0.9	-1.1	-1	-1.2	-0.8	-0.4	-0.6	0.1	-0.7	0.4	-0.05	0.027
X13	0.32	0.11	-0.5	0	-0.3	0.03	-0.1	-0.3	0.85	0.18	0.36	-0.2	0.11	-0.8	0.01	-0	1.25	0.242
X14	-0.2	-1	-0.6	-0.3	0	0.15	-0.1	-0	0.74	-0.5	0.51	0.51	-0.1	0.35	0.5	-2	-0.25	0.019
X15	0.99	1.26	0.69	0.03	0.15	0	-0.6	-0.1	0.12	-0.3	0.1	-0.7	-0.1	-0.5	0.08	-1	0.66	-0.14
X10	-1	-1.7	-0.9	-0.1	-0.1	-0.6	0	0.11	-0.6	0.03	0.37	-0.1	-0.8	-0.9	-0.6	-1	1.32	-0.55
X11	-0.1	-0.6	-1.1	-0.3	-0	-0.1	0.11	0	0.65	0.05	-0.5	0.67	-0.1	-0.3	0.35	-0	1.63	-0.38
X12	0.37	0.01	-1	0.85	0.74	0.12	-0.6	0.65	0	-0	-0.1	-0.4	1.34	0.3	0.58	0.1	1.67	0.361
X7	0.56	-0.1	-1.2	0.18	-0.5	-0.3	0.03	0.05	-0	0	0.28	0.24	-1.1	-0.7	0.46	-0	0.36	-0.14
X8	0.02	0.33	-0.8	0.36	0.51	0.1	0.37	-0.5	-0.1	0.28	0	-0.4	0.56	0.13	0.43	-1	1.92	-1.07
X9	0.04	-1.2	-0.4	-0.2	0.51	-0.7	-0.1	0.67	-0.4	0.24	-0.4	0	0.12	-0.5	-0.2	-1	1.43	0.635
X4	0.38	-0.7	-0.6	0.11	-0.1	-0.1	-0.8	-0.1	1.34	-1.1	0.56	0.12	0	0.15	-0.1	-0	1.21	-0.08
X5	0.3	-1.1	0.1	-0.8	0.35	-0.5	-0.9	-0.3	0.3	-0.7	0.13	-0.5	0.15	0	0.04	-0	1.39	-0.43
X6	0.45	-0.4	-0.7	0.01	0.5	0.08	-0.6	0.35	0.58	0.46	0.43	-0.2	-0.1	0.04	0	-0	0.57	-0.08
X1	1.14	-1.2	0.44	-0.2	-1.6	-1	-1.1	-0.2	0.12	-0.3	-1	-0.6	-0.2	-0.2	-0.5	0	-0.35	0.082
X2	0.5	-0.7	-0	1.25	-0.2	0.66	1.32	1.63	1.67	0.36	1.92	1.43	1.21	1.39	0.57	-0	0	-0.02
X3	-0.1	-0.4	0.03	0.24	0.02	-0.1	-0.6	-0.4	0.36	-0.1	-1.1	0.64	-0.1	-0.4	-0.1	0.1	-0.02	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

### 4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan. Nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.7 dari variance extract 0.50.

#### 4.3.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Konstruk Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01

- $\epsilon_j$  adalah *Measurement Error* dari setiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari perhitungan :  $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus tersaji dalam table 4.11 table tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

#### 4.3.2 Variance Extract

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Minimum nilai variance extract yang dapat diterima sebesar 0.50. Persamaan untuk mendapat *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{standard loading} + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu table 4.12.

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan variance extract berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0.70 dan semua nilai variance extract berada diatas 0.50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator

yang digunakan sebagai observed variabel relative mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract**

	Loading	Loading2	Error	ej	E loading	Construct Realibility	Variance Extract
X1	0.82	0.66	0.66	0.34	5.60	0.83	0.61
X2	0.74	0.54	0.54	0.46			
X3	0.82	0.53	0.66	0.34			
	<b>2.37</b>	<b>1.74</b>	<b>1.87</b>	<b>1.13</b>			
X4	0.73	0.54	0.54	0.46	4.80	0.78	0.54
X5	0.66	0.44	0.43	0.57			
X6	0.80	0.64	0.64	0.36			
	<b>2.19</b>	<b>1.61</b>	<b>1.61</b>	<b>1.39</b>			
X7	0.71	0.50	0.50	0.50	4.47	0.75	0.50
X8	0.67	0.45	0.45	0.55			
X9	0.74	0.54	0.54	0.46			
	<b>2.11</b>	<b>1.49</b>	<b>1.49</b>	<b>1.51</b>			
X10	0.71	0.51	0.51	0.49	4.64	0.76	0.52
X11	0.70	0.48	0.48	0.52			
X12	0.75	0.56	0.56	0.44			
	<b>2.16</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.45</b>			
X13	0.80	0.65	0.65	0.35	4.59	0.76	0.51
X14	0.66	0.43	0.43	0.57			
X15	0.68	0.46	0.46	0.54			
	<b>2.14</b>	<b>1.54</b>	<b>1.54</b>	<b>1.46</b>			
X16	0.72	0.52	0.52	0.48	4.49	0.75	0.51
X17	0.84	0.70	0.70	0.30			
X18	0.56	0.31	0.31	0.69			
	<b>2.12</b>	<b>1.53</b>	<b>1.53</b>	<b>1.47</b>			

Sumber: Data yang diolah, 2004

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis *critical ratio* ( C.R ) dan nilai probabilitas ( P ) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan diatas 2.00 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Jika hasil dari pengolahan data memenuhi data persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan – urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada lima hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya sebagai berikut :

##### **4.4.1. Faktor Orientasi Pasar ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran distributor. Sehingga dapat dilihat dari hasil komputasinya.



Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pasar dengan kinerja pemasaran seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,013 dengan probabilitas (P) sebesar 0,044. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **4.4.2. Faktor Orientasi Pasar ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga dapat dilihat dari hasil komputasinya.

Pengujian terhadap hipotesis kedua telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel diferensiasi produk dengan keunggulan bersaing produk seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,134 dengan probabilitas (P) sebesar 0,033. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima. Penelitian ini membuktikan

bahwa diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing produk.

#### **4.4.3. Faktor Derajat Integrasi Strategis ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah integrasi strategis berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin besar integrasi strategis maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel integrasi strategis dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,652 dengan probabilitas (P) sebesar 0,008. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **4.4.4. Faktor Idiosyncratic Investments ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *idiosyncratic investments* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi *idiosyncratic investments* maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis keempat telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel *idiosyncratic investments* dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,031 dengan probabilitas (P) sebesar 0,042. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keempat dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *idiosyncratic investments* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **4.4.5. Faktor Usaha Koordinasi ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah usaha koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi

tingkat usaha koordinasi maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis kelima telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel usaha koordinasi dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,084 dengan probabilitas (P) sebesar 0,037. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kelima dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa usaha koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **4.4.6. Faktor Kinerja Pemasaran Distributor ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah kinerja pemasaran distributor berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor maka, semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pengujian terhadap hipotesis keenam telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kinerja pemasaran distributor dengan keunggulan bersaing berkelanjutan seperti

tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,744 dengan probabilitas (P) sebesar 0,006. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keenam dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pemasaran distributor berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **4.5. Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing – masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.13, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut – turut dalam tabel 4.14 dan tabel 4.15.

**Tabel 4.13**  
**Pengaruh Langsung yang Distandarisasi**

	UK	IS	INT S	MO	KP	SCA
KP	0.362	0.29	0.322	0.209	0	0
SCA	0	0	0	0.358	0.463	0
X16	0	0	0	0	0	0.723
X17	0	0	0	0	0	0.837
X18	0	0	0	0	0	0.559
X13	0	0	0	0	0.803	0
X14	0	0	0	0	0.657	0
X15	0	0	0	0	0.678	0
X10	0.71	0	0	0	0	0
X11	0.696	0	0	0	0	0
X12	0.749	0	0	0	0	0
X7	0	0.707	0	0	0	0
X8	0	0.67	0	0	0	0
X9	0	0.737	0	0	0	0
X4	0	0	0.735	0	0	0
X5	0	0	0.66	0	0	0
X6	0	0	0.796	0	0	0
X1	0	0	0	0.817	0	0
X2	0	0	0	0.739	0	0
X3	0	0	0	0.726	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Dari tabel 4.13 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari usaha koordinasi, *idiosyncratic investments*, integrasi strategis, dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran distributor yang masing-masing sebesar 0,362; 0,29; 0,322; dan 0,209. Pengaruh langsung juga dapat dilihat antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran dengan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,358 dan 0,463.

Pada tabel 4.13 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing masing indikator dimana nilai – nilai tersebut menunjukkan pengaruh

langsung dari masing masing indikator yang membentuk variabel – variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Tidak Langsung yang Distandariasasi**

	UK	IS	INT S	MO	KP	SCA
KP	0	0	0	0	0	0
SCA	0.168	0.134	0.149	0.097	0	0
X16	0.121	0.097	0.108	0.329	0.335	0
X17	0.14	0.113	0.125	0.381	0.388	0
X18	0.094	0.075	0.083	0.254	0.259	0
X13	0.29	0.233	0.259	0.167	0	0
X14	0.238	0.191	0.212	0.137	0	0
X15	0.245	0.197	0.219	0.141	0	0
X10	0	0	0	0	0	0
X11	0	0	0	0	0	0
X12	0	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0
X6	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.14 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara usaha koordinasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,168; *idiosyncratic investments* dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,134, integrasi strategis dan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,149, dan orientasi pasar dengan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,097.

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh Total yang Distandarisasi**

	UK	IS	INT S	MO	KP	SCA
KP	0.362	0.29	0.322	0.209	0	0
SCA	0.168	0.134	0.149	0.455	0.463	0
X16	0.121	0.097	0.108	0.329	0.335	0.723
X17	0.14	0.113	0.125	0.381	0.388	0.837
X18	0.094	0.075	0.083	0.254	0.259	0.559
X13	0.29	0.233	0.259	0.167	0.803	0
X14	0.238	0.191	0.212	0.137	0.657	0
X15	0.245	0.197	0.219	0.141	0.678	0
X10	0.71	0	0	0	0	0
X11	0.696	0	0	0	0	0
X12	0.749	0	0	0	0	0
X7	0	0.707	0	0	0	0
X8	0	0.67	0	0	0	0
X9	0	0.737	0	0	0	0
X4	0	0	0.735	0	0	0
X5	0	0	0.66	0	0	0
X6	0	0	0.796	0	0	0
X1	0	0	0	0.817	0	0
X2	0	0	0	0.739	0	0
X3	0	0	0	0.726	0	0

Sumber: Data yang diolah, 2004

Tabel 4.15 menunjukkan pengaruh total dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka – angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari usaha koordinasi, *idiosyncratic investments*, integrasi strategis, dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran distributor masing – masing sebesar 0,362; 0,29; 0,322; dan 0,209; dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung (tabel 4.13). Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi usaha koordinasi, *idiosyncratic investments*, integrasi strategis, dan orientasi



pasar. Pengaruh total dari usaha koordinasi, *idiosyncratic investments*, integrasi strategis, terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebesar 0,168; 0,134, 0,149 sedangkan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebesar 0,455 yang mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung pada tabel 4.13 dan tabel 4.14 yang berarti ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi orientasi pasar dalam hubungan ini. Pengaruh total kinerja pemasaran distributor terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,463. Nilai ini sama dengan pengaruh langsung pada tabel 4.13 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan keunggulan bersaing produk dalam hubungan ini.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam orientasi pasar adalah orientasi pelanggan (X1) diikuti orientasi pesaing (X2) dan koordinasi antar fungsi (X3). Indikator yang berpengaruh dalam integrasi strategis adalah pemikiran tentang jalinan hubungan dalam jangka panjang (X6) diikuti : pemeliharaan hubungan jangka panjang (X4) kemudian kekuatan dalam pemeliharaan kerjasama hubungan (X5) tersebut. Indikator yang berpengaruh dalam *idiosyncratic investment* dalam hal ini terfokus pada investasi telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini (X9), kemudian pada indikator jika hubungan bisnis berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun (X7) dan pada indikator jika terjadi penggantian mitra bisnis, akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini (X8). Indikator yang berpengaruh dalam variabel usaha koordinasi antara lain pada indikator adanya saling sinergi untuk bisnis bersama (X12), indikator dapat

bekerjasama dalam satu proyek (X10), dan indikator dapat bekerjasama untuk mengembangkan suatu peluang yang unik (X11). Indikator yang paling berpengaruh dalam kinerja pemasaran distributor antara lain peningkatan pertumbuhan penjualan produk pemasok utama (X13), hubungan distributor dengan pemasok (X15) dan peningkatan keuntungan distributor (X14). Serta pada variabel keunggulan bersaing berkelanjutan indikator yang paling berpengaruh adalah indikator berbeda dengan lainnya (X17), diikuti dengan indikator bernilai (X16), dan terakhir indikator tidak mudah ditiru (X18).

Sehingga dapat dilihat kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis penelitian pada tabel 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	Hipotesis	Kesimpulan
H1	Hipotesis 1 yang diajukan adalah "Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran distributor".	Terbukti <i>diterima</i>
H2	Hipotesis 2 yang diajukan adalah "Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan".	Terbukti
H3	Hipotesis 3 yang diajukan adalah "Semakin tinggi derajat integrasi strategis semakin tinggi kinerja pemasaran distributor yang akan dicapai".	Terbukti
H4	Hipotesis 4 yang diajukan adalah "Semakin tinggi idiosyncratic investments semakin tinggi kinerja pemasaran distributor".	Terbukti
H5	Hipotesis 5 yang diajukan adalah "Semakin tinggi usaha koordinasi semakin tinggi kinerja pemasaran distributor".	Terbukti
H6	Hipotesis 6 yang diajukan adalah "Semakin tinggi derajat kinerja pemasaran semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan".	Terbukti

#### 4.6. Kesimpulan Bab

Pada bab IV ini telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan, disajikan dalam **Tabel 4.16 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**. Uji kesesuaian model telah dilakukan menggunakan pendekatan kriteria *goodness-of-fit* dan didapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Sebagai tahapan akhir, diajukan beberapa kesimpulan ataupun saran yang merupakan bagian terpenting dari semua rangkaian dari penelitian ini. Pada bab ini akan diuraikan dan dijabarkan mulai dari kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil penelitian, berikut implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992: 81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja pemasaran. Sementara itu kinerja pemasaran dapat dipengaruhi oleh integrasi strategis, usaha koordinasi (Johnson, 1999: 7), *idiosyncratic investments* (Jap, 1999: 462) dan orientasi pasar (Baker, et al, 1999: 50). Sedangkan penerapan orientasi pasar bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Narver dan Slater, dalam Ferdinand, 1999: 111).

Berdasarkan paparan diatas maka permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh integrasi strategis, usaha koordinasi,

*idiosyncratic investments*, dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dalam pada itu, untuk pengujian permasalahan yang diajukan dalam bab I maka bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat dasar teori yaitu teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi kinerja pemasaran distributor (hipotesis 1). Teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 2). Teori mengenai integrasi strategis dan kinerja pemasaran distributor (hipotesis 3). Teori mengenai *idiosyncratic investments* dan kinerja pemasaran distributor (hipotesis 4). Teori mengenai usaha koordinasi dan kinerja pemasaran distributor (hipotesis 5). Selanjutnya adalah teori mengenai kinerja pemasaran yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (hipotesis 6). Berdasarkan paparan diatas, ada enam hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini.

Dalam pada itu, untuk menguji hipotesis-hipotesis di BAB II secara empiris, maka pada BAB III diuraikan metode penelitian ini. Populasi penelitian adalah distributor kertas dan turunannya yang berafiliasi dengan produsen Indah Kiat Pulp dan Paper (Grup APP) dan Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP). Jumlah responden telah ditentukan sebanyak 110 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup berdasarkan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM pada software AMOS 4.01

Analisis data diuraikan di bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 103 responden. Jumlah responden berkurang mengingat ada beberapa

jawaban responden yang tidak dapat diikutsertakan dalam penelitian ini. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji enam hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah dipenuhi yaitu normalitas dan standardized residual covarian  $\leq \pm 2,58$ . sementara nilai determinant of covariance matrixnya 1,1928e+000.

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi orientasi pasar, integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, dan usaha koordinasi, serta model endogeneous untuk dimensi kinerja pemasaran dan dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisa dengan SEM sebagai model keseluruhan (*full Model*). *Full model* terdiri dari 18 *observed variable* atau *indicators* dan 6 *latent variable* untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variable-variabel orientasi pasar, integrasi strategis, usaha koordinasi, *idiosyncratic investment*, kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan yang telah memenuhi *criteria goodness of fit* yaitu chi-square= 138,182, probabilitas=0,165, CMIN/DF= 1,123, GFI=0,876, AGFI=0,827, TLI= 0,975, CFI=0,980, dan RMSEA=0,035. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima. Dengan kata lain, dengan menggunakan responden para distributor produk kertas dan turumannya dari produsen Indah Kiat Pulp and Paper (Grup APP) dan Riau Andalan Pulp and Paper (RAPP), hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini.

### **5.1.1 Kesimpulan Hipotesis**

#### **5.1.1.1 Hubungan antara Orientasi Pasar dan Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja pemasaran distributor. Sehingga dapat dilihat dari hasil komputasinya.

Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pasar dengan kinerja pemasaran seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,013 dengan probabilitas (P) sebesar 0,044. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis pertama dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

Orientasi pemasaran merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang pasar sebagai stakeholder yang sangat menentukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja pemasaran. Dengan demikian semakin baik orientasi pasar, maka akan meningkatkan pula kinerja pemasaran.

#### **5.1.1.2 Hubungan antara Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga dapat dilihat dari hasil komputasinya.

Pengujian terhadap hipotesis kedua telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel diferensiasi produk dengan keunggulan bersaing produk seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,134 dengan probabilitas (P) sebesar 0,033. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa diferensiasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing produk.

Orientasi pemasaran merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang pasar sebagai stakeholder yang sangat menentukan. Dengan demikian untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan, perlu pula meningkatkan pemahaman perusahaan tersebut terhadap orientasi pasar.



### 5.1.1.3 Hubungan antara Derajat Integrasi Strategis dan Kinerja Pemasaran Distributor

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah integrasi strategis berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin besar integrasi strategis maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis ketiga telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel integrasi strategis dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,652 dengan probabilitas (P) sebesar 0,008. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai critical ratio berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

Integrasi strategis merupakan keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengakibatkan penggabungan sumber daya, peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan kemitraan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi strategis mempengaruhi kinerja pemasaran. Sedangkan kinerja pemasaran didefinisikan sebagai suatu ukuran keefektifan dan keefesienan hasil kerja suatu perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa agar dapat meningkatkan kinerja pemasaran

maka perlu bagi distributor untuk mengembangkan integrasi strategis dengan pemasok.

#### **5.1.1.4 Hubungan antara Idiosyncratic Investment dan Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *idiosyncratic investments* berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi *idiosyncratic investments* maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis keempat telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel *idiosyncratic investments* dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,031 dengan probabilitas (P) sebesar 0,042. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keempat dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *idiosyncratic investments* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **5.1.1.5 Hubungan antara Usaha Koordinasi dan Kinerja Pemasaran Distributor**

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah usaha koordinasi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran distributor. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi tingkat usaha koordinasi maka, semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor.

Pengujian terhadap hipotesis kelima telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel usaha koordinasi dengan kinerja pemasaran distributor seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,084 dengan probabilitas (P) sebesar 0,037. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kelima dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa usaha koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran distributor.

#### **5.1.1.6 Hubungan antara Kinerja Pemasaran Distributor dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah kinerja pemasaran distributor berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Lebih lengkapnya yaitu semakin tinggi tingkat kinerja pemasaran distributor maka, semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pengujian terhadap hipotesis keenam telah dilakukan dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kinerja pemasaran distributor dengan keunggulan bersaing berkelanjutan seperti tampak pada tabel 4.8 sebesar 2,744 dengan probabilitas (P) sebesar 0,006. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada di atas 2,00 dan nilai probabilitas yang juga memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keenam dapat diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pemasaran distributor berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Seperti yang dipaparkan diatas kinerja pemasaran didefinisikan sebagai suatu ukuran keefektifan dan kefesienan hasil suatu perusahaan. Dalam penelitian ini, kinerja pemasaran mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan yang merupakan suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Dengan demikian, dengan meningkatkan kinerja pemasaran, meningkatkan pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **5.1.2 Kesimpulan masalah Penelitian**

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel - variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran

dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sesuai uraian pada BAB I yang mengemukakan masalah dalam penelitian ini (*research problem*) adalah:

- Bagaimanakah pengaruh integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, usaha koordinasi dan orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam saluran distribusi industrial.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, usaha koordinasi dan orientasi pasar seperti yang diungkapkan oleh Johnson (1999:8), Jap (1999: 468) dan Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000:189). Dari keempat variabel yang berpengaruh, variabel usaha koordinasi paling berpengaruh terhadap variabel kinerja pemasaran.

Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut:

- Tinggi rendahnya kinerja pemasaran sangat dipengaruhi oleh usaha koordinasi antara distributor dan pemasok.
- Semakin baik orientasi pasar akan meningkatkan pula kinerja pemasaran.

Orientasi pasar secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kinerja pemasaran pun juga berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian pengaruh kinerja pemasaran pada keunggulan bersaing berkelanjutan lebih besar dibanding pengaruh orientasi pasar pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan paparan diatas maka dikembangkan pernyataan yang didukung bukti empiris sebagai berikut:

- Orientasi pasar berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin tinggi derajat orientasi pasar, semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dipengaruhi oleh kinerja pemasaran, dengan demikian kinerja pemasaran yang baik akan dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Kinerja pemasaran distributor, tinggi rendahnya dipengaruhi oleh orientasi pasar, integrasi strategis, *idiosyncratic investments*, dan usaha koordinasi dalam industri kertas.
- Kinerja pemasaran distributor juga mengambil bagian utama dari keunggulan bersaing berkelanjutan yang menjadi tujuan akhir perusahaan dalam industri kertas.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian SEM, telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja pemasaran dari 6 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris:

1. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

2. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
3. Integrasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
4. Idiosyncratic investment berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
5. Usaha koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
6. Kinerja pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

## **5.2 Implikasi Teoritis dan Kebijakan Manajerial**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sesuai uraian Kohli et al (1993), Han et al (1998) serta Lukas & Ferrell (2000) bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan positif terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini sama dengan hasil analisis penelitian yang ditunjukkan dengan diterimanya hipotesis satu dan dua.
2. Sementara itu, dalam penelitian Johnson (2001), kinerja pemasaran dipengaruhi oleh integrasi strategis, sehingga hasil penelitian ini makin memperkaya konsep kinerja pemasaran dalam saluran distribusi tidak

hanya dipengaruhi oleh integrasi strategis melainkan dipengaruhi secara bersamaan oleh orientasi pasar, yang bermuara pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

3. Sedangkan usaha koordinasi dan *idiosyncratic investment* pada penelitian Jap (2001) terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran yang bermuara pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga hasil dari analisis penelitian mendapatkan dukungan penuh dari ketiga konsep dari peneliti sebelumnya, yaitu kinerja pemasaran dalam saluran distribusi industrial.

Dengan demikian hasil penelitian ini telah memperkaya teori dari Kohli et al (1993), Han et al (1998) serta Lukas & Ferrell (2000), Johnson (2001) dan Jap (2001). Bahwa kinerja pemasaran dalam saluran distribusi industrial tidak hanya dipengaruhi oleh usaha koordinasi dan *idiosyncratic investments* saja seperti yang ditawarkan Jap (2001) akan tetapi dipengaruhi pula oleh integrasi strategis dan orientasi pasar yang bermuara pada tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga membentuk suatu model teoritis yang baru.

### **5.2.2 Implikasi Kebijakan Manajerial**

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pemasaran dalam saluran distribusi industrial antara lain



orientasi pasar, integrasi strategis, usaha koordinasi dan *idiosyncratic investments* yang bermuara pada tercapainya keunggulan bersaing berkelanjutan. Sehingga hal ini mempunyai implikasi manajerial bagi perusahaan yang bergerak dalam saluran distribusi industrial, antara lain:

1. Untuk distributor kertas yang berafiliasi dengan produsen kertas grup APP dan RAPP diharapkan meningkatkan usaha koordinasi kertas agar keuntungan bersama dapat meningkat.
2. Produsen kertas grup APP dan RAPP diharapkan memperkuat hubungan dengan distributor dan memiliki orientasi terhadap hubungan jangka panjang.  
  
Hubungan yang kuat antara distributor dengan pemasok dalam arti saling tergantung dan saling membutuhkan dapat meningkatkan keefektifan penerapan strategis pemasaran, misalnya: integasi strategis yang baik disatu pihak akan menjamin ketersediaan pasokan bagi distributor, dilain pihak akan mendorong peningkatan kinerja pemasaran bagi perusahaan.
3. Mendesain saluran penjualan dan pelayanan yang efektif antara produsen kertas grup APP dan RAPP dengan distributornya .

Agar nilai suatu produk dapat tersampaikan secara efektif, perusahaan hendaknya fleksibel dan memiliki saluran penjualan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh, dengan mengembangkan saluran distribusi ke daerah-daerah, akan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat daerah tersebut akan produk kertas dan

turunannya dengan cepat dan lebih efisien (untuk menghindarkan dari produk import ilegal).

4. Untuk mengukur kedalaman pasar maupun informasi dari pelanggan, dalam rangka pencapaian kinerja pemasaran yang diinginkan, dapat dikembangkannya hubungan bisnis yang saling menguntungkan antara prinsipal dan distributor, secara vertikal maupun horizontal (antar distributor maupun antar prinsipal). Hal ini didukung oleh hasil penelitian bahwa integrasi strategis, usaha koordinasi dan *idiosyncratic investments* berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.
5. Melengkapi karyawan dengan pemahaman terhadap customer value.
6. Melakukan pengukuran terhadap nilai yang menjamin loyalitas konsumen.  
Ada berbagai metode yang dapat digunakan, meliputi: value research, focus group, dan one on one in depth interview.
7. Meningkatkan ketergantungan pemasok terhadap distributor dan menjaga kesinambungannya (Johnson, 1999: 7-14).  
Hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas hubungan dengan pihak pemasok.
8. Dalam penerapan strategi pemasaran prinsipal maupun distributor kertas haruslah lebih tanggap pada keinginan pasar, dari bentuk maupun kualitas dari produknya, ini didukung oleh hasil penelitian pada positifnya hipotesis satu maupun dua.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

Keterbatasan yang ada pada penelitian ini adalah belum digunakannya variabel lingkungan usaha, kebijakan pemerintah, komitmen dan variabel hubungan jangka panjang antar perusahaan yang berpengaruh pada kinerja pemasaran pada saluran distribusi industrial, yang dikemukakan oleh para peneliti selain yang menjadi acuan penelitian ini. Selain itu waktu penelitian serta pengambilan sampel dapat dikatakan belum sempurna, sehingga hasil penelitian belum dapat di-generalisasi pada setiap jenis industri.

Adapun dengan keterbatasan yang masih ada dalam penelitian ini, maka disarankan pada penelitian mendatang dapat disempurnakan dengan menambah variabel lingkungan usaha, kebijakan pemerintah, komitmen dan hubungan jangka panjang antar perusahaan serta waktu penelitian dilakukan minimal dalam jangka waktu satu semester pembukuan.

## DAFTAR REFERENSI

- Achrol, Ravi, 1991, "Evaluation of the Marketing Organization: New Forms for Turbulence Environments", **Journal of Marketing**, 55 (4); 77-93
- Anderson, Erin, 1990, "Two Form, One Frontier: On Assesing Joint Venture Performance", **Sloan Management Review (Winter)**, p. 19-33
- \_\_\_\_\_, and Barton A. Weitz, 1989, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels", **Marketing Science**, p.310-323
- Andersin, James C and James A. Narus, 1990, "Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership". **Journal of Marketing**, p.42-58
- Bagozzi, Richard P., Youjae Yi, and Lynn W. Phillips, 1991, "Assesing Construct Validity in Organizational Research". **Administrative Science Quaterly**, p.421-448
- Baker, Simpson and Siguaw, 1999, "The Impact of Suppliers Perceptions of Resellers, Market Orientation on Key Relationship Construct". **Journal of Academy of Marketing Science**
- Barney, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". **Journal of Management**, Vol.17 No.99-120
- Berry and Parasuraman, 1991, "Marketing Services": New York, **The Free Press**
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.J., Fahy, J., 1993."Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, **Journal of Marketing**. Vol.57, p83-99
- Bleek, Joel and David Ernst, 1993, **Collaborating to Complete**, New York, John Willey & Sons Inc.

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, "Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Teoretical Issues in Organization Combination", **Academy of Management Review**, Vol.14 No.234-249
- Buchanan, Lauranne, 1992, "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symetry in Attaining Organization Goals", **Journal of Marketing**, Vo.29, No.65-75
- Cooper, Emory, 1999, **Bussines Research Method**, alih bahasa Widyono Soetjipto, Uka Wikarya, Jakarta, Penerbit Erlangga, Edisi 5, hal.120
- Ferdinand, A. T, 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Soutern Cross, Lismore, Australia
- \_\_\_\_\_, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, Research Paper Series, No.1
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinant of Long-Term Orientations in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.58, No.1-19
- Hair, JE, Anderson, RE, Tatham, RI, & Black, WC, 1995, **Multivariate Data Analysus (Faurthed)**, New York, Prentice hall, Vol.17, No. 99-120
- Hermawan K., 1996, "Value Creation: Strategi memenangkan Persaingan Bisnis Global" dalam **Management Usahawan** Edisi Juni no.06.P. 22-25.
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Effort: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationship", **Journal Of Marketing Research**, Vol. 36., November, 461-475.
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a strategic Asset", **Journal of Marketing**, Vol.27, No.1-18.

\_\_\_\_\_, Tomoaki Sakano; Joseph A. Cote and Naoto Onzo, 1993, "The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussion in U.S-Japanese Channel Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.57, Hal.1-10

Johnson, Russel and Paul R. Lawrence, 1988, "Beyond Vertical Integration: The Rise of Value-Adding Partnerships", **Harvard Bussiness Review**, p.94-101

Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas, 1995, " Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay-Off for Supplier Firm?", **Journal of Marketing**, p.1-16

Kohli, Ajay K, and Bernard J. Jaworski, 1993, "Market Orientation: The Construct Research Proposition, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol.59, p.1-18

\_\_\_\_\_, and Ajith Kumar, 1993, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research**, Vol.30, p.467-477

Kumar, Nirmalaya, Louis W.Stern, And Ravi S. Achor, 1992, Assesing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier", **Journal of Marketing**, Vol.29, No.238-253

Lado, A.Boyd, N.G. dan Wright, P, 1992, "Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", **Journal Management**, Vol.18 , No.77-91

Larrew, T., 1998, the six convergent marketing: Putting Customer at the center of bussines deceission, **Credit World**, Vol75, p.18-19

Larson, Andrea, 1992, "Neywork Dyads in Entrepreneurial Settings: A study the Government of Exchange Relationships", **Administrative Science**, Vol.37, No. 76-104

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationships Marketing, **Journal of Marketing**, vol58, no20

- Pfefer, J., 1996, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, **Academy of Management Executive**, vol.9, no.55-72
- Porter, M. E., "How to Competitive Forces Shape Strategy", **Harvard bussines Review**, p.177-185
- \_\_\_\_\_, 1987, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", **Harvard Bussines Review**, p.43-49
- Purnama, N., 2000, "Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM, **Usahawan** no. 7, tahun XXIX, Lembaga Manajemen FE UI, Jakarta
- Schuler, R. S dan Johnson SE., 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practice", **Academy of Management Executive**, vol.3, No.207-219
- Sekaran, Uma, 1992, **Research Methodes for Bussines: A Skill Building Approach**. Second Edition, John Miley and Sons Inc. Singapore
- Slater and Narver, 1994,"Does Competitive Moderate the Orientation Performance Relationships?, **Journal of Marketing**, 58(1), P.46-55
- Siagian, Sugiarto, 2000, **Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Singarimbun, M., 1991, **Metode Penelitian Survey**, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Smith, Charles W, 1987, **Distribution Planning and Research**, in Buell, Victor P, **Handbook of Modern Marketing**, 2<sup>nd</sup> edition, Mcgrow-Hill International Edition.
- Stern, W Louis and El-Ansary, 1996, **Marketing Channel**, 5<sup>th</sup> edition 1996 Upper Sadle River Nj: Prentice Hall.

Supranto, J., 1997, **Metode Riset**, Rineka Cipta.

Suryo Soekarno, 2004, "Empat Era Strategi Distribusi", **MIX 03**, April, P.013.

Suratno and Lincoln Arsyad, 1999, **Metodologi penelitian**, UPP, AMP, YKPN, Yogyakarta

Thoreli, Hans B, 1986, "Network: Between Markets and Hierarcies", **Strategic Management Journal**, Vol.7, p.37-51

Webster, Federick E. Jr, 1992, "The changing role of marketing in the Corporation", **Journal of Marketing**, Vol.56, p.1-17

Zabidi, Y., 200, "Competitive Intelligence Program (CIP) Peranannya dalam Menghadapi dan Memenangkan Persaingan", **Usahawan**, No.2



## **Daftar Pertanyaan (Kuesioner Penelitian)**

Nomor:

### **I. Identitas Responden**

- A. Nama Responden :
- B. Jenis Kelamin : L/P
- C. Jabatan :
- D. Nama Perusahaan :
- E. Lama Bekerja :
- F. Pendidikan Terakhir :

### **II. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Berikan tanda silang (X) pada salah satu kotak yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya perusahaan Bapak / Ibu / Saudara.
2. Jika menurut penilaian Bapak / Ibu / Saudara positif tandailah bagian sebelah kanan, semakin kekanan berarti semakin positif.
3. Jika menurut penilaian Bapak / Ibu / Saudara negatif tandailah bagian sebelah kiri, semakin ke kiri berarti semakin negatif.
4. Jawablah setiap pertanyaan terbuka yang diajukan pada kotak jawaban yang tersedia.

## A. Orientasi Pasar

1. Informasi pelanggan bagi perusahaan kami merupakan hal yang sangat penting.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Upaya yang telah dan akan dilakukan oleh perusahaan kami dalam mengetahui kebutuhan pelanggan adalah dengan cara:

--

2. Informasi pesaing bagi perusahaan kami merupakan hal yang sangat penting

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang dapat dilakukan dalam mendapatkan informasi pesaing perusahaan kami adalah dengan cara:

--

3. Koordinasi antar lintas fungsi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Koordinasi antar lintas fungsi yang dilakukan oleh perusahaan kami adalah dengan cara:

--

#### **B. Integrasi Strategis**

1. Perusahaan kami memandang menjaga hubungan dengan pemasok utama kami sebagai suatu hal yang sangat penting.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Usaha-usaha yang kami lakukan dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan pemasok utama kami antara lain dengan cara:

--

2. Hubungan kerjasama yang kuat harus dipertahankan diantara perusahaan kami dengan pemasok utama kami agar perusahaan kami tetap kompetitif dalam industri kertas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Manfaat yang kami rasakan dalam membina hubungan baik dengan pemasok utama kami antara lain:

--

3. Perusahaan kami sangat mempertimbangkan strategi jangka panjang yang direncanakan, sejalan dengan strategi jangka panjang pemasok utama kami dan memperhitungkannya sebagai bagian utama dari strategi perusahaan kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Alasan kami untuk melakukan hal-hal tersebut antara lain:

--

### C. Usaha-Usaha Koordinasi

1. Perusahaan kami memandang sangat penting untuk menjalin hubungan kerjasama bisnis dengan pemasok utama kami sebagai kebutuhan dasar perusahaan kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

2. Perusahaan kami memandang sangat penting kerjasama dengan pemasok utama kami untuk mencari peluang (produsen produk) yang unik (sangat menguntungkan).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

3. Perusahaan kami selalu mencari cara untuk menjalin kerjasama bisnis yang sinergis (saling menguntungkan) dengan pemasok (produsen produk) utama kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

#### D. Idiosyncratic Investments

1. Kebijakan perusahaan kami yang dirasakan , jika hubungan bisnis dengan pemasok kami berakhir, akan mensia-siakan banyak pengetahuan pada hubungan yang dibangun (perusahaan akan menderita kerugian materiil/ immateriil yang cukup signifikan).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

2. Jika terjadi penggantian mitra bisnis (dengan pemasok utama), akan kehilangan banyak investasi pada hubungan bisnis saat ini.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

3. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan kami telah banyak ditanamkan dalam membangun hubungan bisnis saat ini (dengan pemasok utama kami).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

### E. Kinerja Perusahaan Distributor

1. Pertumbuhan produk-produk pemasok utama kami menjadi jauh lebih baik (dikarenakan hubungan istimewa kami).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

2. Keuntungan (dari penjualan produk dari pemasok utama kami) yang meningkat dirasakan oleh perusahaan kami dan pemasok (produsen produk) utama kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--



3. Hubungan perusahaan distributor kami dengan pemasok (produsen produk) utama kami menjadi jauh lebih baik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

#### **F. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

1. Kemampuan pelayanan (jaringan distribusi yang dimiliki) dan sumber daya (SDM dan administrasi) perusahaan kami menjadi sangat bernilai harganya dikarenakan hubungan dengan pemasok utama kami.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Keunggulan sumber daya dan keunggulan yang kami miliki antara lain terletak pada bidang:

--

2. Sumber daya perusahaan kami memiliki keunggulan dan tidak mudah ditiru dibanding perusahaan distributor pesaing.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--

3. Keunggulan kemampuan dan sumber daya perusahaan kami tidaklah mudah tergantikan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Hal-hal yang telah kami rasakan sehingga kami menyimpulkan jawaban diatas antara lain:

--